

2009年度（3月修了）

早稲田大学大学院商学研究科

専 門 職 学 位 論 文

題 目

米系製造MNCの在日現法に

期待される役割と機能の変化

プロジェクト研究 グローバル・サービスビジネス研究

指導教員 太田 正孝教授

学籍番号 35082740-4

氏 名 三輪 祥宏

専門職学位論文 概要書

Title: 米系製造MNC の在日現法に期待される役割と機能の変化

本論文は、現在の多国籍企業（以下、「MNC」と呼ぶ）において、本社と在外現法、あるいは在外現法同士の関係において、ネットワーク化とモジュール化への移行が進んでいるという前提を立て、その前提の確からしさを確認するとともに、前提が正しい場合に生じる在外現法への影響を見極め、在外現法が今後とるべき施策を検討するための理論的なフレームワークを構築することで、在外現法の成長や発展に寄与することを目的とするものである。

そこで本論文では、以下のリサーチクエスションを設定した。

- ① MNC の「無国籍化」および「単国籍化」傾向に起因して、在外現法に期待される役割や機能にどのような変化が生じているのか？
- ② ①の変化に対して、在外現法にはどのような影響があるのか？
- ③ ②の影響に対して、在外現法が選択できる対応策は何か？

そのうえで、このリサーチクエスションに回答するべく、検討対象として、日本にある在外現法（以下、「在日現法」と呼ぶ）を選定し、同時に MNC としては米系の製造業を選定している。そして、期待される役割や機能の変化を測定するために、規模が大きい＝機能を多く持っている、と類推できることから、日本 IBM、富士ゼロックス、日本 HP の 3 社について、これまでの経緯と現在の方向性と位置づけを詳細に分析し、そこから帰納的に在日現法のあり方を抽出するためのケースとして分析を行っている。

なお、この 3 社の規模の違いの格差や規模の大きさの順位については、MNC の傾向と在日現法の傾向は全く異なっている。

さらに、分析のフレームワークとしては、在日現法の特性を考慮しながらも、MNC のネットワーク化を前提とすることから Embeddedness の概念を導入し、External Network と Internal Network の 2 つ (Dual) のネットワークに埋め込まれている (Embeddedness) ことを想定し、その 2 つの観点それぞれで過去からの経緯により、どのような立場にあるのか (①、②)、同時にその結節点において、現在の在日現法がどのように戦略的行動を

とろうとしているのか、そのモチベーションを支える価値観からどんな施策が有効か③という3つの切り口で分析を行うこととした。それをまとめると下記のとおりとなる。

- ① 在日現法を取り巻く日本のビジネス環境との相互作用 (External Embeddedness)
- ② 在日現法と米系 MNC ネットワークとの相互作用 (Internal Embeddedness)
- ③ 在日現法における戦略的活動とそれを支える価値観 (Local Initiative)

続いて、それぞれの切り口について、先行研究を参照しながら、在日現法にて起きうることの仮説の検討と先行研究にて議論されてきた様々な論点を各ケースにおける分析のポイントとして提示し、ケースの提示と分析に進んでいる。あわせて、日本市場の状況の分析と、外資系企業についての先行研究から導き出された結論を現状に照らし合わせた場合のズレ、についても検討を行い、すべてのケースに共通する前提条件について確認をおこなっている。

3社について分析をしたうえで、概ねの傾向として、日本 IBM は MNC と共進する在日現法、日本 HP は MNC に追従する在日現法、富士ゼロックスは自走する在日現法と思われた。

まず、現状の3社の規模は、MNC の全体の規模を反映していない。そしてその違いの多くは、1990 年代までの各社の戦略が反映されていると考えられた。本社の製品力を背景に、1990 年代前半までの日本市場の成長をレバーとして、規模を拡大してきたことは共通であった。それはシェア拡大を最優先の戦略課題とする挑戦の歴史であり、より深い External Embeddedness を確立した会社がより大きくなっている。

3社のうち、1950 年代までに存在していたのは日本 IBM だけで、戦後機は米軍を主要顧客とし、60 年代には、日本企業の成長と主力商品のコンピュータ切替で日本市場へと展開した。同時期に Xerox と HP も日本に進出。この際の進出時の差が、その後の成長の違いに出ている。当時 IBM と Xerox は代替のない製品を保持し、世界中の市場で、圧倒的な競争力を持っていた。それゆえ製品を望むニーズが日本市場にも存在していた。HP の場合は、一定の先進性から評価はされていたが圧倒的ではなかった。しかし、そのために日本企業に狙われず、順調に成長していく。圧倒的な製品競争力で独占していた IBM と富士ゼロックスは日本企業との激しい競合に陥る。そのために、IBM と富士ゼロックスは過去の独占期の資源をフル活用して競争力を高めるとともに、External Embeddedness を高め、日本化路線を進むことで 1990 年代には 1 兆円企業となる。その期間に日本 HP は HP を理解し近づこうとしている。この背景には“HP Way”により求心力を高める経営も一因ではあろう。また、日本 IBM や富士ゼロックスの成長には日本企業の活躍が好影響も与えている。3社とも TQC を在日現法経由で学んだことなどは日本企業への注目の表れ

で、それは在日現法の価値向上にもつながる。そしてこの時期には3社とも開発・製造・販売を一貫して実施するまで「進化」し、日本 IBM と富士ゼロックスは基礎研究所まで保持した。

1990年代以降に経営環境が急変し、本社と在日現法の双方に影響があり、そこで選択肢が分かれる。日本 IBM では、本社が凋落を契機に変革を開始。業態転換に近い。そしてグローバル統合に向け方針を転換する。その影響で日本 IBM も統合されていく。また、日本 HP は、既存路線を踏襲し Internal Embeddedness を維持するが本社が大規模合併により求心力を強化するとともに重複排除の名目で統合化が推進され、内部ネットワークへと埋め込まれていく。いっぽう富士ゼロックスは、本社の凋落に対応して独立路線を強化し、アジア全域と中国の事業権を獲得する。本社が株式の一部を富士フィルムに売却することで、本社とは対等に近いパートナーシップへと到達する。また、スマイルカーブ現象に直面する。中国を含めアジアの事業権を持つ富士ゼロックスは生産拠点を内部で移転したが、日本 IBM と日本 HP は生産拠点を失い生産能力を喪失する。富士ゼロックスの自在な展開を容認した Xerox の経営姿勢が富士ゼロックスの成長を支えたと考えられる。2000年代の日本 IBM と日本 HP はかなり厳しい状態にあり、統合が進むなか、日本市場の成長や強力な競合日本企業の登場も期待出来ず、自走も叶わないことから、内部ネットワークでの中核性確保に注力する必要性が出てきている。とくに戦略的 Internal Embeddedness は重要であることが確認できた。業務的 Internal Embeddedness についてもモジュール化とネットワーク化に併せて統合化・共通化は進む。組織能力開発 Internal Embeddedness では Internal Network 内の多様な能力を多様性のなかで獲得・移転する必要がある。しかし現在は、両社とも活かせず、External Embeddedness からの組織能力開発が未だに中心と思われる。ただ、External Embeddedness の軽視は、顧客を失い基盤を失う。厳しい中でも日本 IBM の業績が横ばいで、日本 HP が低迷していることの差は External Embeddedness の深さと思われる。いっぽう Internal Embeddedness の必要性向上は価値観の相違を課題となるだろう。あと、言語の違いも問題となる。この転換期にふさわしいリーダーシップを持って、External Network と Internal Network の双方に Embedded される在日現法に見合ったイニシアティブを実現していくことが望まれる。さもなくば、グローバル M&A で日本企業の競合他社に吸収されるか、一部の機能喪失の状態で緩やかな連帯に向け自走を要求されるか、いずれにせよで厳しい選択肢を選ぶことになる。

1. 問題の所在と研究の目的	3
1.1 本論文の目的	3
1.2 本論文の分析対象	6
1.3 分析のフレームワーク	9
1.4 本論文の構成	13
2. 分析の焦点と先行研究の検討	14
2.1 在日現法の特徴	14
2.2 日本の市場環境	16
2.3 在日現法における外部ネットワークとの相互作用	19
2.4 在日現法とMNC内部ネットワークとの相互作用	22
2.5 在日現法の進化と価値観	31
3. 共進する在日現法—日本 IBM のケース	37
3.1 本社：INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORP. の概要	37
3.1.1 International Business Machines Corp. の現状	37
3.1.2 IBM の沿革	38
3.2 在日現法：日本アイ・ビー・エム株式会社の沿革	42
3.3 日本 IBM の現在	49
3.3.1 日本 IBM の経営状態	49
3.3.2 日本 IBM と日本市場や外部ネットワークとの関係	50
3.3.3 IBM の内部ネットワークと日本 IBM の関係	53
3.3.4 日本 IBM の進化と経営の価値観	56
4. 追従する在日現法—日本 HP のケース	59
4.1 本社：HEWLETT-PACKARD Co. の概要	59
4.1.1 Hewlett-Packard Co. の現状	59
4.1.2 HP の沿革	60
4.2 在日現法：日本ヒューレット・パッカード株式会社の沿革	67
4.3 日本 HP の現在	73
4.3.1 日本 HP の経営状態	73

4.3.2	日本 HP と日本市場や外部ネットワークとの関係	74
4.3.3	HP の内部ネットワークと日本 HP の関係	75
4.3.4	日本 HP の進化と経営の価値観	78
5.	自走する在日現法—富士ゼロックスのケース	80
5.1	本社: XEROX CORP. の概要	80
5.1.1	Xerox Corp. の現状	80
5.1.2	Xerox の沿革	82
5.2	在日現法: 富士ゼロックスの沿革	86
5.3	富士ゼロックスの現在	91
5.3.1	富士ゼロックスの経営状態	91
5.3.2	富士ゼロックスと日本市場や外部ネットワークとの関係	93
5.3.3	Xerox の内部ネットワークと富士ゼロックスの関係	94
5.3.4	富士ゼロックスの進化と経営の価値観	96
6.	結 語	99
6.1	在日現法の進化	99
6.2	在日現法に期待される役割と機能の変化	102
6.3	インプリケーション	105
6.3.1	実務家へのインプリケーション	105
6.3.2	研究者へのインプリケーション	106
6.4	残された課題	108
	謝辞	110
	参考文献	111

1. 問題の所在と研究の目的

1.1 本論文の目的

現在の多国籍企業（以下、「MNC」と呼ぶ）は「無国籍化」と「単国籍化」[Jones, 2006]、あるいは、ネットワーク的な遠心力を利用した経営とハイアラキに求心力を高めていく経営の2つの相反する方向性を、同時に実現することが要請される経営環境にあり、過去の支配的なパラダイムが通用しなくなっているため、戦略的な選択において方針や意図が分かり難くなっているように思われる。

かつて1980年代前半までのMNCは、その企業が設立された国（以下、「本籍国」と呼ぶ）にて研究開発を行い、本籍国での成功を優位性の源泉として国際的に事業展開する存在だと考えられてきた（[Hymer, 1960] [Vernon, 1966] [Dunning, 1981]など）。しかし、1980年代後半から生じているグローバルでの経営環境の変化に応じ、MNCも変化を要請されている。ひとつは、いわゆる移行経済にともなうグローバルでの新しいマーケットの発見であり、移行経済の登場を促したナショナリズムの台頭がある。さらには、インターネットに代表される通信技術（ICT）の発展と航空や船舶を中心とした輸送技術の革新が、人材と物資と情報の移動と展開を容易にし、グローバルレベルでの移動総量を増大させたことがあげられる。加えて、政治的に貿易の自由化と規制緩和が進むとともに、金融市場のグローバル化が進展し、資本がグローバルレベルでダイナミックに移動することが可能になったことが上げられる。

このような変化に対してMNCは、それまで支配的なパラダイムであったハイアラキで「超帝国主義」[Delapierre and Michalet 1976 = 1980, P.29] 的／経済合理的な価値観を一新し、世界中に分散している資源を利用して新たな価値創造を行い、グローバルに展開する企業内のネットワークを通じて世界に伝播させて、活用できることを優位性の源泉とする企業体となることが要請された。例えば、“Trancenational” [Bartlett and Ghoshal, 1987] や“heterarchy” [Hedlund and Rolander, 1990]、 “Differentiated Network” [Nohria and Ghoshal, 1997] などがその代表的な経営モデルとして提供された。さらにイノベーション

と価値創造に注目した、より革新的なモデルとして提唱されているのが”Metanational” [Doz, Y, J. Santos and P. Williamson, 2001] である。 ”Metanational” のコンセプトにおいては、オペレーションの観点で薄くイノベーションに焦点が絞られているが、本社であっても本籍国に存在する1法人として相対化され、ネットワークに所属する全法人が、ネットワークのノードとして同等に扱われる、とされている。これが「無国籍化」の概要である。

そのいっぽうで、MNCは、違う変貌も見せている。それは、国際経済学的な観点からDunningが「アライアンスキャピタリズムとでも名付けるべき新しい様相」[Dunning, 1997] と呼んだ現象であり、あるいは、経済社会学的な観点から Gereffi が、MNCにおける生産ネットワークの変化の歴史を分析した結果として提示した、「さらなる経済競争を通じ、より低コストのアウトソーシングを利用することで、内部のネットワークで機能していた生産プロセスが外部に持ち出され、特定のMNCにおいてはネットワークそのものは縮小する傾向にある」[Gereffi, 1995] としている現象である。Gereffiの指摘する現象はとくに、アメリカとヨーロッパを本籍国とする企業では顕著な現象であると指摘している。これらの「外部化」を支える根拠はネットワーク化に伴うバリューチェーンの分断可能性である。バリューチェーンが分断可能になったことでネットワークの一部を「外部化」することが可能となっている。その場合には、ネットワーク全体を制御する機能が必要となる。それが「単国籍化」の概要である。同時にMNCの「内部」については、制御を徹底するために、ハイアラキ構造が強化されることになる。

上記の「無国籍化」と「単国籍化」はMNCの経営モデルがネットワーク化することにより生じる鏡の表と裏のような関係にある現象であり、相反するベクトルを持った力学のバランスを保ちながら、同時並行的に進行している。そのために、MNCネットワークの最も周縁に位置する在外の現地法人(以下、「在外現法」と呼ぶ)では、変化の振幅が最も大きくなることから、いっそう方針や意図の解釈が困難になってきている。実際に、在外現法の現場からはMNCの本社の戦略や意図に対して違和感や不信感を覚えることがある、との声を聞くことが多い。

この在外現法において生じている上記のような違和感や不信感を問題意識の初源とし、その違和感や不信感を払拭する必要性を強く感じたことが、本論文におけるテーマ設定の根拠となっている。そこで本論文では、以下のリサーチクエスションを設定した。

- ① MNCの「無国籍化」および「単国籍化」傾向に起因して、在外現法に期待される役割や機能にどのような変化が生じているのか？

② ①の変化に対して、在外現法にはどのような影響があるのか？

③ ②の影響に対して、在外現法が選択できる対応策は何か？

上記のリサーチクエスションに対する解を導くことで、MNCの海外事業展開において、在外現法において不信感や違和感なくビジネスが展開することに貢献したい、という意図に基づいている。

そのため、本論文の目的としては、現在の MNC の在外現法に対して期待される役割や機能に関する変化と、その変化への対応のメカニズムを明らかにし、それを理論的に説明する枠組みを構築することとする。

1.2 本論文の分析対象

前節の目的に従い本論文における分析対象を以下のように定義する。

本論文の分析対象としては、アメリカ合衆国（以下、「米国」と呼ぶ）を本籍国とする（以下、「米系」と呼ぶ）の MNC が日本に設立した在外現法（以下、「在日現法」と呼ぶ）とし、さらに、米系 MNC の在日現法の中でも、製造業の在日現法を分析の対象として取り上げる。

なお、本論文では分析の対象に対して、先行研究において広く用いられている「子会社」あるいは「外資系企業」という用語に代えて「在日現法」あるいは「在外現法」を用いている。その理由としては、次のとおりである。

まず「子会社」という用語については、会社法（平成 17 年法律第 86 号）の第 2 条第 3 項において「会社がその総株主の議決権の過半数を有する株式会社その他の当該会社がその経営を支配している法人」と定められており、形式的ではなく実質的な支配が前提とされている。分析の対象を独立している意思決定主体であることについて検討を行うことを意図している本論文において、支配一被支配を前提とした用語は不適切である、との見解に基づくものである。

いっぽう「外資系企業」に関しては、経済産業省の定義¹に従うと、「外国投資家あるいは外国の持ち株会社が株式又は持分の 3 分の 1 超を所有している企業」を表す用語となるため、MNC が設立した在日の企業ではない企業を包含している。例えば、投資会社である Ripplewood Holdings LLC が 60%の株式を保有する旭テック株式会社や、同様に、Carlyle Group が 48.4%を保有する株式会社キトーなどの上場企業である。この両社は「米系の外資系企業」ではあるが「米系 MNC の在日現法」ではない。このように、本論文で

¹ 経済産業省の「外資系企業動向調査」における「外資系企業」の定義は次のとおり。

以下の条件を満たす我が国企業（金融・保険業、不動産業を除く。）。

(1)外国投資家が株式又は持分の 3 分の 1 超を所有している企業

(2)外国投資家が株式又は持分の 3 分の 1 超を所有している持株会社が出資する企業であって、外国投資家の直接出資比率及び間接出資比率の合計が 3 分の 1 超となる企業

いずれの場合も、外国側筆頭出資者の出資比率が 10%以上であること。

(注 1) 持株会社とは、事業活動を営むことを目的とするのではなく、他の複数の会社の株式を所有することによって、それらを支配することを主たる目的とし、グループ全体の経営計画立案に携わる会社。

(注 2) 直接出資比率とは、資本金又は出資金総額に占める外国投資家の株式又は持分の比率。また、間接出資比率とは、外国投資家の持株会社への出資比率に持株会社からの当該企業への出資比率を乗じたもの。

対象とすべき法人以外を包含してしまうことで、論点が不明確になるおそれが高いため、用語としては採用していない。

ただし、幾多の先行研究において、研究が行われた時代背景や地域による法制度などの差異により、本論文で利用する「在外現法」あるいは「在日現法」と相応の意味合いで「海外子会社」あるいは「外資系企業」という用語が利用されていることから、引用においては、原文あるいは訳文の用語をままた引用して記載している。

分析対象の選定にあたっては、まず、文化的、経済的、政治的、地理的な側面での国家間の差異や関係の変化による影響を排除することを最優先事項とし、本籍国と在外現法が属する国家（以下、「ホスト国」と呼ぶ）を固定することとした。なぜなら、本論文では企業行動における変化と対応をテーマとして選択しているため、本籍国とホスト国を固定しない場合には、個別の国家間での差異や関係の変化が在外現法の戦略的行動を決定づける要因を抽出するにあたり、バイアスとなることを恐れるためである。また同時に、選択する2つの国の政治的、経済的な関係が比較的長期間安定しているほうが、変動要素が少なく望ましいと考える。

上記のような考えに加えて、移行経済の登場以降、顕著な国際的地位の相対的な低下に遭っており、在外現法を取り巻く環境が大きく変化していると考えられることから日本をホスト国とした。つぎに、対置する本籍国としては、下記の理由から米国を選択した。

まず、ホスト国を日本と設定した場合に、対象とするべき MNC 企業の数として米系 MNC が多いうえに、日本に設立されてからの歴史が長い在日現法が多いためである。

次に、製造業に限定している理由としては、まず、本籍国とホスト国を固定したのと同様に、業種間での差異によるバイアスを回避する必要から、業種を特定する。さらに、米国を選定した理由と同様に、在日現法としてもっとも歴史が古いことから製造業を選択する。蛇足になるが、先行研究においても製造業が対象されているものが多いことも「変化と対応」を主題とする本論文においては適しているものと考えている。

米系製造 MNC は、第2次世界大戦後から 1980 年代以前を中心に、製品の開発力とそれに裏打ちされたブランド力を優位性の基盤とした「インターナショナル戦略」(Bartlett and Ghoshal, 1989) により積極的な海外展開を行っていた。日本においても、同時期以降に多くの米系製造 MNC の在日現法が設立されている。

現存する米系製造 MNC の在日現法のうちもっとも歴史が長いのは日本 NCR 株式会社であり、その前身である日本金銭登録機株式会社の設立は 1920 年 2 月、本論文執筆現在

の時点で設立後 90 年を数える。ただし、NCR が出資する在日現法となったのは 1951 年であり、その際の出資比率は 70%である。NCR 以降では、1932 年 1 月に日本オーチス・エレベータ株式会社が、1937 年 6 月には日本 IBM 株式会社の前身である日本ワットソン統計会計機械株式会社がそれぞれ設立されている。

なお、業種を問わない米系 MNC の在日現法としては、上記の 3 社以降に、第 2 次世界大戦をまたいだ戦後期において、1940 年代に 2 社、1950 年代には 14 社、がそれぞれ設立され、以降、2000 年代にだけは 163 社に減っているものの、1990 年代の 171 社にピークとなるまで、図表 1 に見られるように右肩上がりの推移で、現存する在日現法が設立されている。

図表 1：設立年代別米系 MNC 在日現法の分布（東洋経済新報社 外資系企業総覧 2009）

年代	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
社数	1	2	2	14	62	120	164	171	163

上記企業のうち、米系製造 MNC の在日現法として、日本で一定の規模以上でビジネスを展開している 3 社をケースとして取り上げ、分析を行う。3 社の選定については、在日現法の事業規模を重視し、従業員数の多い順に下表の 3 社とした。

図表 2：ケーススタディを行う 3 社（東洋経済新報社 外資系企業総覧 2009）

社 名	売上 (億円/2008)	従業員数 (単体)	外資比率
日本アイ・ビー・エム株式会社	11,329	16,111 名	100%
富士ゼロックス株式会社	10,884	10,500 名	25%
日本ヒューレット・パッカート株式会社	4,456	5,800 名	100%

図表 3: 日本に進出している米系製造 MNC 総売上高大手 5 社（東洋経済新報社 外資系企業総覧 2009）

社 名	売上 (百万ドル/2008)	従業員数
General Electric Co.	182,515	323,000 名
Hewlett-Packard Co.	118,364	320,000 名
International Business Machines Corp.	103,630	398,455 名
Johnson & Johnson Inc.	63,747	118,700 名
United Technologies Corp.	58,681	223,100 名

1.3 分析のフレームワーク

在日現法の役割や機能の変化を分析するにあたり、「経済的要因」と「主体的条件」の2つの視点から検討を進めていく。この2つの視点からの分析というアイデアについては、桑原哲也のアイデアに拠るものである。

桑原は「戦前の日本企業の中国進出プロセスを明らかにする」という研究課題に対し、分析のためのキィ概念として「各々企業の持つ内的客観的条件としての製品市場構造と意思決定における主体的条件としての企業者性能」という2つの視点を掲げている[桑原, 1990]。

「製品市場構造」とは企業が生産する製品ラインと製品市場の組み合わせとして捉えられるものであり、桑原の考え方では、各企業が異なる製品市場構造を背負っているなかで、経営者が主体的に意思決定する際の経済的前提条件になるものである。そして、この経済的な前提条件である製品市場構造に影響を及ぼす何らかの環境変化が起きた場合、それを的確かつ迅速にとらえて戦略立案するトップマネジメントの能力とエネルギーを「企業者性能」と呼んでいる。

この桑原のキィ概念を、本論文の対象である在日現法の分析に援用すると、次のようになる。

「経済的要因」：在日現法が生産・販売する製品にまつわる市場構造

「企業者性能」：在日現法における戦略的活動とそれを支える価値観

ここで、「経済的要因」については、在外現法の分析に限っては、以下の2つの観点に分けて考える必要がある。ひとつは、一般的な企業体がビジネスを行うための前提条件となる外部市場、あるいは、埋め込まれているホスト国のローカルなネットワークとの相互作用による要因であり、もうひとつは、MNC 社内ネットワークにおける在外現法同士の相互作用に起因する MNC 内部環境による要因である。

この経済的要因について2つの観点から要因について検討を行う必要が生じるところが在日現法を他の企業体と比較して決定的に特徴づける要素であり、本論文においても重要なポイントになると考えている。経済的あるいは環境的な要因について上記のように2つに分けて考えざるえない現状を、Dual Organizational Identification (DOI)と呼び、相対的に重要性をバランスすることが在日現法経営における困難さの一因であるとの指摘もある[Vora and Kostova, 2007]。

上記に記載した分析における2つの「経済的要因」と1つの「企業者性能」による3つの要因に基づく分析フレームワークは、Birkinshaw が先行研究を体系的にまとめた結果として提示した”Organizing Framework for Subsidiary Evolution”（海外子会社における役割の進化を決めるフレームワーク）の3要因とほぼ同等である

[Birkinshaw and Hood, 1998]。

Birkinshaw らが提示した3要因

は右図表4のとおりであり、

- 本社からの役割付与
- 在外現法による選択
- ローカル環境に基づく定義

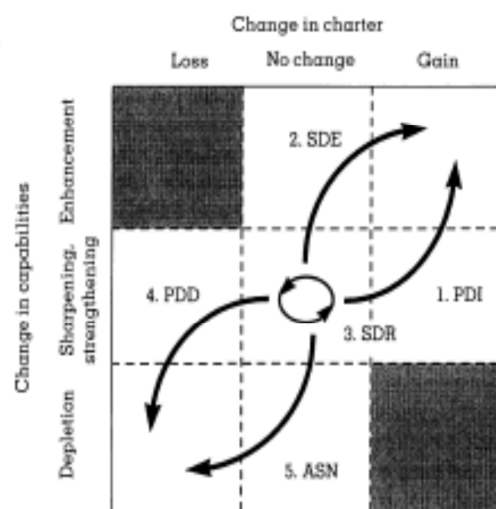
となっている。

ただし、Birkinshaw の分類では

出所：[Birkinshaw and Hood, 1998 P.775]

「役割付与」は本社に限定されており、MNC 内部ネットワークにおける役割定義については、在外現法間の競争関係の結果として②に包含されているが、本論文では在外現法間の期待定義についてもネットワーク相互作用として、本社からの役割定義と同等に評価すべきだと考えている。その理由としては、ひとつは、在外現法の役割や機能は本社が一方的に定義するものではなく、企業ネットワークにおいて、時系列のなかで相対的に決定

図表5：Subsidiary Evolution As a Function of Capability and Charter Matrix



出所：[Birkinshaw and Hood, 1998 P.783]

されるものと考えているためであり、また、ふたつめとして、Birkinshaw は在外現法間の関係を競争関係と限定しているが、先述したバリューチェーンの分断化に伴ない、必ずしも競争関係ではなく協業関係であることも期待されているためである。

また、同じ論文で Birkinshaw は図表5にあるとおり、”Charter”と”Capability”の2軸から成るマトリクスを作成し、”Charter”と”Capability”については正の相関関係にあることから、在外現法が進化するプロセスは5つのパターンに分類可能、としてい

る。そして、進化プロセスの各パターンについて、それを促進・抑制する要因を上記①～③の3要因を前提とすることで、その促進・抑制に影響を与える条件として仮説を提示している。この点についても、上記までのとおりに Birkinshaw のフレームワークを利用しないことと同様に、バリューチェーンの分断を前提とした場合には、内部での役割付与を”Charter”のみでは決定できないため修正が必要となることから、本論文においては、そのまま採用することはできない。

そこで本論文では、Birkinshaw の「海外子会社の進化のプロセス」についての仮説は重要な先行研究のひとつとしながら、よりネットワーク的な分析要素の強い”Embeddedness”（社会的埋め込み）の概念を援用したフレームワークにて分析を行う。Embeddedness について補足する。

前述の Birkinshaw に代表される先行研究の成果から、在外現法は MNC 本社の付属物ではなく、進化を遂げるとともに Autonomy（自律性）をもって戦略的な行動をとること（[Jarillo and Martinez, 1990] [Birkinshaw, 1997] [吉原 et al., 1994] [Birkinshaw and Hood, 1998] [Geppert et al., 2003] [Andersson et al., 2005] など）が示唆されており、それによる、類型化と進化のモデル化（[Malnight, 1995] [Birkinshaw, 1998] [Taggart, 1998] [Delany, 2000] など）も行われている。これら先行研究の延長で、ホスト国における社会的関係への埋め込み（Embeddedness）の強さが在外現法のパフォーマンスを規定する一因であることが確認されている [Uzzi, 1996] [Gulati et al., 2000] [Rowley et al., 2000]。それとともに、在外現法の外部ネットワークへの Embeddedness は、MNC の内部ネットワークにおける重要性を図る指標となるとの主張されている。[Andersson and Forsgren, 1996] [Andersson et al., 2002]。同時に、在外現法の外部への Embeddedness は、在外現法固有の価値が創造される根拠になることも指摘されている [Taggart and Hood, 1999] [Andersson et al., 2005]。このように、MNC をネットワークとみなしたうえで、他ネットワークへの窓口としての在外現法の価値を評価する概念として、Embeddedness が活用されている。

ただし、ホスト国における外部との相互作用としての Embeddedness に関心が集中するのみで、在外現法が MNC の内部ネットワークへの Embeddedness を通して戦略的行動をとるためのプロセスはほとんど考慮されていない [Garcia-Pont et al., 2009]。Birkinshaw のフレームにおいて「本社からの役割付与」とされているように、MNC のネットワークへの Embeddedness は所与のものであり、本社が規定するという前提がおかれているように推定される。しかし、MNC の内部ネットワークも、在外現法からみると十分に外部で

あるとともに、MNC の内部ネットワークを安定的と捉える根拠である「内部化理論」では説明できない現象が生じている [Gereffi, 1995] [Dunning, 1997] ことなどから、MNC の内部ネットワークは在外現法にとって所与のものではなくなっているため、Embeddedness の観点で検討すべき対象とすべきだと考えている。

そこで、本論文においては Embeddedness については、内部ネットワークに対するものと外部ネットワークに対するものを分けて取り扱うこととし、ここでの議論に基づいて、以下の3つの観点からの分析を行うことで、在日現法に期待される役割や機能が変化するメカニズムの理論的な枠組みを提示し、想定される対応策や戦略的行動について提示していきたいと考えている。

- 在日現法を取り巻く日本のビジネス環境との相互作用 (External Embeddedness)
- 在日現法と米系 MNC ネットワークとの相互作用 (Internal Embeddedness)
- 在日現法における戦略的活動とそれを支える価値観 (Local Initiative)

1.4 本論文の構成

前節に提示したフレームワークに従い、本論文の構成は以下のとおりとする。

まず、先行研究と経済的な市場データに基づき、在日現法を取り巻く環境について、①データから見える定量的な実態と②おかれている経営環境の変化についての分析と確認を行うとともに、本論文において用いるフレームワークを支える先行研究に基づき、仮説を提示する（第2章）。

続いて、米系製造業 MNC の在日現法 3 社をケースとして取り上げ、提示したフレームワークと仮説に従い、「ホスト国ローカルなネットワークへの埋め込み」、「MNC 内部ネットワークへの埋め込み」および「3. 在日現法における戦略的活動」について、先行研究の成果と照らしながら分析を行う（第3章～第5章）。

そして結論として、上記までの3つのケースの分析結果に基づき、理論的枠組みを提示するとともに、本論文の分析を通じて発見され今後に残される課題やインプリケーションについても記述していく（第6章）。

2. 分析の焦点と先行研究の検討

本章においては、公刊されている各種経済指標やデータ群（経済産業省が毎年実施している「外資系企業動向調査」や東洋経済新報社より毎年発行されている「外資系企業総覧」（以下、「総覧」という）など）を用い、吉原による外資系研究などの先行研究の成果を基盤として、在日現法がおかれている経営環境を確認するとともに、前章で掲げた分析のフレームワークをもとに、ケースの分析に際して前提とするべき仮説を、先行研究の検討をふまえて実施する。

2.1 在日現法の特徴

在日現法の特徴について、1991年に吉原英樹を中心とした神戸大学経済経営研究所外資系企業研究グループが1992年1月～3月に実施したアンケートに基づく分析[吉原, 1992][吉原 et al., 1994]に基づき、在日現法の特徴を記載する。

まず、吉原によると日本に進出した理由は、下の図表6のとおりとなっている。

図表6：日本に進出した理由(1992年)

	過去		現在		過去現在の 区別なし		合計	
日本市場の規模と成長性に注目	56	25.2%	66	15.7%	247	30.4%	369	25.4%
日本がグローバル戦略で重要なため	25	11.3%	107	25.5%	194	23.9%	326	22.4%
アジアの拠点とするため	40	18.0%	49	11.7%	70	8.6%	159	10.9%
情報(市場と技術の)収集	7	3.2%	40	9.5%	62	7.6%	109	7.5%
収益性が高いため	18	8.1%	34	8.1%	47	5.8%	99	6.8%
日本の有能な人材の活用	7	3.2%	26	6.2%	57	7.0%	90	6.2%
競争のないニッチ市場がある	23	10.4%	24	5.7%	41	5.0%	88	6.1%
日本の技術・ノウハウの獲得	4	1.8%	28	6.7%	32	3.9%	64	4.4%
日本の競争企業に接近する	5	2.3%	27	6.4%	26	3.2%	58	4.0%
日本の原材料・部品の利用	8	3.6%	17	4.0%	29	3.6%	54	3.7%
その他	24	10.8%	2	0.5%	2	0.2%	28	1.9%
日本の保護主義の克服	5	2.3%	0	0.0%	5	0.6%	10	0.7%
合計	222	100.0%	420	100.0%	812	100.0%	1454	100.0%

出所：[吉原 et al, 1994 P.34]

進出の理由に続く特徴として日本での経営の評価を行っている。それについては「現在の活動を拡大する」との回答が 83%もあるなど、将来の経営に対して明るい展望を持っていることをあげている。続いて、経営者像として、日本人が最高経営責任者である企業が 3分の2となっており、100%完全所有の在日現法でもその約半数が日本人を最高経営責任者としている。さらに経営様式についても「日本的経営」が 22%、「基本的に日本的経営」が 37%であることから、59%の企業において日本的な経営が行われている、としている。

また、本社からのコントロールでは、67%の企業が「海外親会社は全体的な経営方針や戦略を示し、具体的な運営はわが社に任せている」と回答しており、その内容は、財務が 58%である一方で、製品開発 27%、研究開発 21%、人材採用・人事 17%、マーケティング 14%という回答になっている。

これらアンケートの結果から、在日現法では「日本人の最高経営責任者のもとで日本的経営が行なわれており、本国親会社から高い程度 of 自由が与えられ、自主的な経営が展開されている」と特徴付けている。

それ以外の特徴として知識の逆移転をあげている。「日本でさまざまなイノベーションを生み出し、そのイノベーションを本国親会社に逆移転していること」として、一部ではあるが在日法人が「ひとつのイノベーション・センターになっている」とも指摘している。機能別にみていくと、回答企業のうちマーケティングで 27%、生産技術は 35%、研究開発の成果では 64%の在日現法が逆移転を行った経験を持っている。ただし、在日現法として研究開発機能を保持している企業は 45%であり、その 83%は「日本市場のニーズに迅速に対応するため」と回答していることから、研究開発の目的は「日本市場への適応」のためであるが、その結果については、本社にもフィードバックされている、と解釈するべきであろう。また、フィードバックの結果が本社や他の在外現法で採用されていることの確認も本稿の枠内では実施されていない。

2.2 日本の市場環境

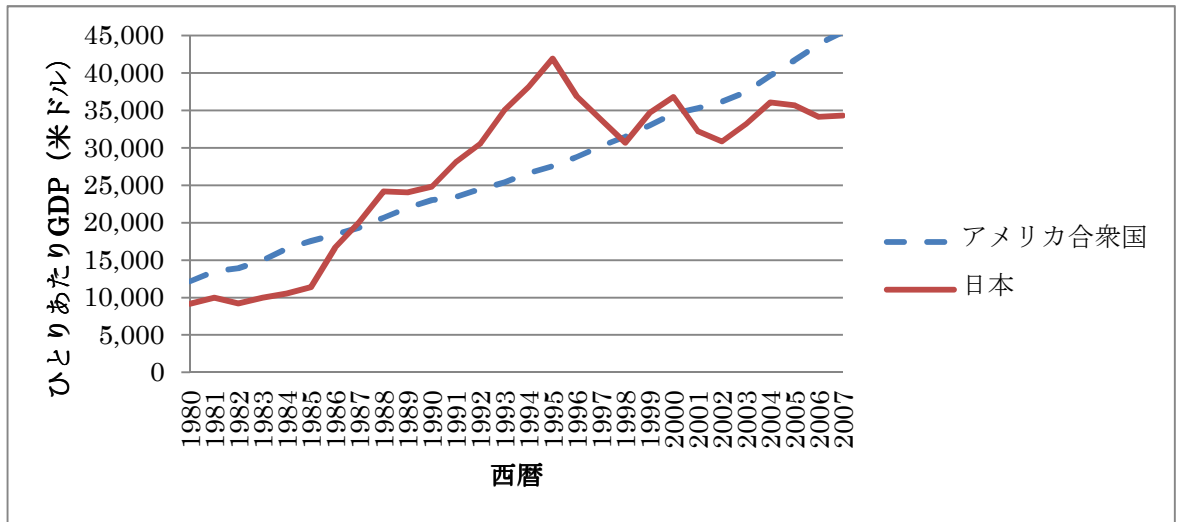
日本経済は、1990年初頭までのいわゆる「バブル経済」を頂点に、「失われた10年」を経て、現在に至っている。この10年間の日本においては、景気後退と長期不況が続き、不良債権を抱えた大手都市銀行の経営破綻や大企業の倒産、大手金融機関の統廃合などが相次ぎ、経済的には大きな痛手を蒙った。その結果として、リストラの増加、新規雇用の冷え込みなどにより、新しい生産活動自体が低調となっていた。その後、景気は回復基調を見せるものの大幅な経済回復は薄く、未だ厳しい経済環境にいる。そのことは経済協力開発機構（Organization for Economic Co-operation and Development。以下、“OECD”と略す）が2009年3月に発行した『Economic Outlook Interim Report』において、「世界金融危機の発生以降、輸出と設備投資が急落する一方、為替は大きく増価し、株価は半減した。2009年の成長率は-6%程度まで下落し、失業の増加とデフレの再来を招くと見込まれる。」と指摘したことにも現れている。また、今後についても「生産年齢人口が減少していく中において生活水準を改善していく」ための施策について提言されているとおり、いわゆる高齢化社会の到来が想定されている。

ちなみに、日本は、OECD加盟国のなかで、国内で産み出された付加価値の総額を示す国内総生産（Gross Domestic Product。以下、“GDP”と略す）では、米国に次いで2位となっており、金額としては『436.34兆ドル（米）』であり、OECD加盟国合計に対して『10.9%』を占めている。[OECD in Figures 2009, 2009 P.12] いっぽう、国民一人あたりGDPでは、『34,100ドル（米）』であり、OECD加盟国中17位となっている。この金額や順位からは、日本経済が停滞を続けており、移行経済の登場の影響も受けることで国際的な地位や重要性が相対的に低下しつつあるがわかる。

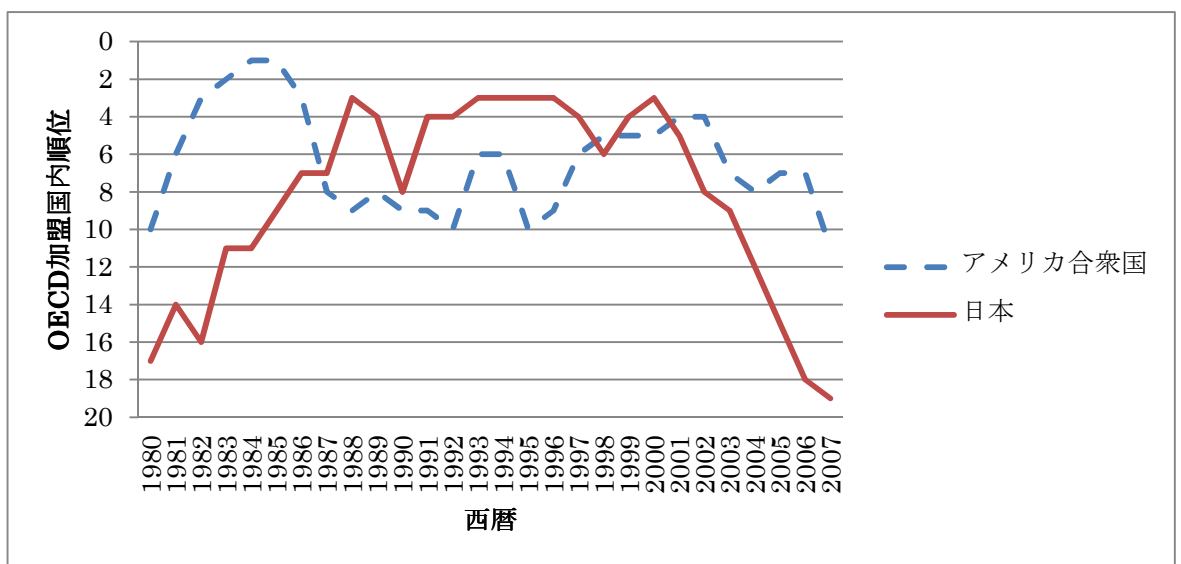
ちなみに、在日現法が米系製造MNCにおいて占める売上高の比率は「総覧」にデータの開示があった企業40社のみであるが、平均で『8.98%』である。参考までに、従業員の比率に関しては『4.48%』である。

図表7や図表8にみられるとおり、1990年代までの日本というマーケットは成長基調で、相対的にも重要性が増えていくことが期待されるものであったが、1995年をピークとして停滞、あるいは、下降傾向にあることがわかる。

図表 7: OECD による一人あたり GDP の推移



図表 8: OECD 加盟国における一人あたり GDP の順位



とくに、本論文において比較検討すべき米国との比較を行うと、2000 年を境として、一人あたり GDP を基準として米国と比較を行うと、金額および順位の両方で魅力のあるマーケットではなくなっていることが読み取れる。

前節の吉原の研究で確認したとおりに MNC にとって在日現法を設立する動機は、日本市場の魅力とアジア展開も見据えた戦略上の重要性が進出の 2 つであった。しかし、本節で確認した市場データから考えると、在日現法にとってかなり厳しい現実が見えてくる。

まず、日本市場の魅力は大幅に低下している、と判断せざるを得ない。グラフを確認すると一目瞭然であるが、吉原が「成長性は米国市場よりも高い」[吉原 et al., 1994 P.35] ことが前提とされていた時代とは大きく異なっている。規模と成長性が投資の理由であるならば、現時点では、日本よりも中国に資源が投資されることが想像され、1992 年以前に設立された在日現法においては、その規模の維持や存続に対して厳しい状況が生じていることが伺える。

また、前節で回答の多い順で 2 番目および 3 番目の双方から推定される「アジア進出の拠点」についても状況はかなり異なる。いわゆる開発独裁体制を敷いたシンガポールが、とくに米系企業のアジア進出の拠点となっている。ちなみにシンガポールは、本節で検討を行った一人あたり GDP で 2007 年に日本を上回り、アジア地域で最上位の国家となった。この背景のひとつには、外国資本の誘致に対する国家施策の違いが明確に反映されている。シンガポールに比べて日本は、営業コスト、公的規制、法人税率の面で不利な環境条件となっている。また、国民の教育においてもシンガポールでは英語を公用語のひとつとしているため、とくに米系 MNC にとって、シンガポールの方がアジアの中心拠点として選択しやすい条件が揃っているといえよう。さらにアジア進出という観点では、移行経済以降、マーケットの規模という理由だけでも中国やインドへの展開を見据える必要がある。その場合にもシンガポールは華人（中華系）76.7%、マレー系 14%、インド系（印僑）7.9%の複合民族国家であるため、日本に比べて圧倒的な優位性がある。

すなわち、アジア進出の拠点という観点においても、在日現法を取り巻く環境はかなり厳しくなっていることが指摘できる。

2.3 在日現法における外部ネットワークとの相互作用

前章にて触れたとおり、在外現法がホスト国の外部ネットワークとの関係性や相互作用 (Embeddedness) を通じて MNC に貢献することで存在意義を確立していることが先行研究により明らかにされている。例えば、MNC における製品やプロセスの開発において、子会社が活用できる特定の顧客やサプライヤとのビジネスネットワーク (すなわち、External Embeddedness) を通じて、在外現法の役割定義に関する意思決定に際して Positive な影響を及ぼすことが指摘されている [Andersson et al., 2005]。このことは、R&D 拠点の機能に関して、既存知識や資源をベースに「展開する拠点」と新たな知識や資源を「獲得する拠点」と分類でき、その因子は、前者はホスト国の市場規模であり、後者はホスト国の科学水準の高さである、と示されている [Kuemmerle, 1999] ことでも補完される。

また、「多様で複雑化する社会に向けて、多様な異なる価値を統合していくためには、組織の多様性が必須となる」[寺本 2005 P.8] とする立場からも、ローカルでの外部ネットワークへの埋め込みの重要性は支持される。例えば、Intel 社の Ken Anderson は、*Harvard Business Review* への寄稿にて "Ethnography at Intel" として、多様化するマーケットへのアプローチの戦略として、組織を構成する従業員の民族的多様性を確保することの重要性を説いている [Anderson, 2009]。Anderson が指摘する、"Ethnographic Research (人類学的な調査)" は、本籍国からの間接的なアプローチでは効果が出せないため、グローバルに多様化するマーケットを正しく、効果的に理解するためには、MNC におけるは、External Embeddedness は非常に重要であり、まさに "A Key to Strategy" となる。

いっぽう、在外現法が埋め込まれているローカルな外部ネットワークの価値が、MNC の内部ネットワークにおける在外現法の "source of power (力の源)" である、と指摘されている。[Birkinshaw and Hood, 1998] [Andersson et al., 2002] [Geppert et al., 2003] [Morgan and Whitley, 2003]。これをネットワーク組織論的に解釈すると、本社とホスト国内の外部ネットワークとの間に存在する「ストラクチャル・ホールズ (Structural Holes)」の位置に在外現法が存在することで、「ネットワーク中心性 (centrality)」を獲得して、それに伴うパワーを得ることができる、と説明できる [浅川, 2003]。そのパワーの獲得に起因して、外部ネットワークと在外現法との相互作用が高くなりすぎることで生じる懸念事項も指摘されている。ひとつには、外部ネットワークに埋め込まれることで在外現法の

能力が高くなりすぎ、本社からのコントロールを阻害する可能性が高いため、在外現法を取り巻くビジネスネットワークに関する本社における知識の多寡が、本社－在外現法の間におけるバーゲニングプロセスに影響することが指摘されている。在外現法での **External Embeddedness** について本社が多くの知識を持っている場合には、強力な在外現法の影響を強化するよりも、むしろ抑制する方向に働くことが示されている。また、ふたつめには、在外現法が長期に外部ネットワークに埋め込まれ、MNC 内部での問題よりも、ローカルなビジネスネットワークでの問題に対しての関心がより高い優先順位にある場合には、MNC 全社に対する貢献に向けた在外現法の関心は減る傾向にあることが、併せて示されている。[Andersson et al., 2007]。

その他に、在外現法を取り巻くビジネスネットワークに起因し、MNC が埋め込まれる環境が異なることがあり、その場合には競争優位の源泉も異なってくることもある [Forsgren et al., 2005] ということも示されている。

さて、上記までの理論的な背景を米系製造 MNC の在日現法にあてはめ、ケースを分析する前提となる仮説を検討する。

まず、日本という「場」あるいは「商圈」の特性について記述する。日本でのビジネスの特性を経営実践の現実を経営者へのインタビュー調査という手法で探り続けた清水龍螢は、①「信頼取引」、②「カシ・カリの論理」、③「根回し」の3つを挙げている。

「信頼取引」は、信用取引のことではなく、「多角的、長期的に取引して儲かればいい」という発想の取引を指しており、その延長に「談合」や「系列」などがある、と指摘している。また、「カシ・カリの論理」は、「いつも世話になっている」という心理と、その恩義への「お返し」が必要だとする心理の交換で成立するもので、上記の「信頼取引」を基礎として、相対的な力関係を長期的な取引関係において変化させながら継続させていく、としている。続く「根回し」は非公式な意思決定調整機能であり、相談の順序などが公式には定義も明文化もされていないものの、重要性を持っている、と指摘している [清水, 1994]。この清水の指摘は、前項にて吉原が、在日現法の経営様式は「日本人の最高経営責任者のもとで日本的経営が行なわれて」と示した根拠となる。清水の指摘した3項目を実践するためには、「日本社会に特有の人間関係のあり方が組織運営で重要な位置をしめている」[中條, 2006]ことを理解しておく必要があるためである。すなわち、かなり密度の濃い **External Embeddedness** がなければ、日本でのビジネスの成功は難しいことが想定される。

また、日本におけるネットワークからの「知識や資源の獲得」についても確認する必要がある。この点は、前項において吉原が在日現法の特徴として示した「知識の逆移転」が該当する。例えば「1990年代の P&G は、日本市場を学習の拠点と位置づけ、収益性よりも顧客や競合企業からの学習を重視していた」[梶山, 2009 P.21] という指摘などから類推すると、「知識や資源の獲得」の観点からも **External Embeddedness** を深めることは在日現法に期待されていると想定できる。とくに、競合企業である日本企業が技術的に優位性があり、グローバルのマーケットでも競合性を持ちうる場合には、その背景にある ”Sticky Information”（粘着性の高い知識）[von Hippel, 1994] を含めた知識の獲得を目指して深い **External Embeddedness** が必要となるであろう。先述の P&G の例であれば、競合企業である花王やユニ・チャームといった企業の存在が該当する。

上記から、在日現法をめぐる仮説としては、強い **External Embeddedness** を持つことで本社に対する強いバーゲニングパワーを持ち得ていることが想定できる。ただし、日米間においては、戦後だけでも 60 年を超える長期の濃密な国交が確立しているうえに、前章で述べたとおりに、米系製造 MNC は早い時期から在日現法を設立していることを考えると先述の「在外現法での **External Embeddedness** について本社が多くの知識を持っている場合」に該当する可能性も高く、その場合は「在外現法の影響を（…中略…）抑制する」ことも考えられる。また、当該企業に脅威を与える企業が日本企業である場合には、より深い **External Embeddedness** を持つことも想定できる。このあたりをケース分析において確認する必要がある。とくに、「展開する市場」としての価値が相対的に低下していると市況において、**External Embeddedness** の価値も低下することが想定できるため、ケースにおいてはその点も確認しなければならない。

2.4 在外現法とMNC 内部ネットワークとの相互作用

先述したとおりに、在外現法の存在意義として最もわかりやすくで支配的なパラダイムであった「内部化」の優位性が揺らいでいる。それは、国際経済学的な観点から Dunning が「アライアンスキャピタリズム」と呼び Gereffi が MNC のサプライチェーンの部分ごとの外部化として指摘した現象 [Gereffi, 1995] として顕在化している。組織がネットワーク化するとともに、製品のモジュール化も進展していることにより、MNC においては組織の機能や役割を含めた経営資源全般についても、ネットワークの内と外を意識しないモジュール化が併せて進展していると言えよう。

この「アライアンスキャピタリズム」や「バリューチェーンの部分的外部化」といったいわば「モジュール化」ともいうべき選択が戦略上現実的なものとして可能になることで、MNC がホスト国に進出し、それを運営する形態において「内部化」の優位性が揺らいできており、ライセンス契約や業務提携、技術協力、下請契約、場合によっては OEM や ODM のような戦略的な選択が行われ始めている。

さらに Dunning は、「アライアンスキャピタリズム」への対応として海外進出の理論的な基礎として自ら提唱している OLI (O: 所有の優位性、L: 立地の優位性、I: 内部化) は、OLE (O および L: 従前、E: 外部化) に代い替えされる[Dunning, 1997]、と述べてもいる。

上記のような現象は、企業組織がネットワーク型に移行する場合には起こりうることで、今井賢一と金子郁容が、企業組織のネットワーク化について「内部と外部との境界の融合」[金子 et al., 1998 P.150] に向かうと指摘したように、すべてを「内部」のネットワークに包含する必要はない。すなわち、MNC 研究の支配的パラダイムである「内部化理論」の限界が見えてくる。

内部化理論は、それ以前の伝統的 MNC 論において支配的であった立地特殊優位や企業特殊優位による分析の限界を超えるため、Buckley と Casson が提唱した理論である。それは、MNC がホスト国における「中間財市場の不完全性」をパラメータとし、その不完全性の克服が、企業が MNC として海外進出をする意義であるとした。[Buckley and Casson, 1976] すなわち、在外現法の意義は内部化理論に支えられていると言えよう。その内部化のメリットを「取引コストの節約」として主張し、立地特殊優位や企業特殊優位についても知識やノウハウの取引と捉えることで、企業が MNC として国際的に配置を行う意義、

すなわち、在外現法が設立される価値について、「すべて取引コストの節約」[Hennart, 1982]と示したのが Hennart である。

Hennart に従うならば、MNC がネットワーク化しようとも、「取引コストの節約」が解消されない限り、「内部化」の優位性は揺るがず、Gereffi のような外部化の展開は起こりえないはずである。しかし、実際には、アライアンスや外部化による海外展開への移行が進んでいる。

これについては、梶山が Langlois を引用することで行っている内部化理論批判 [梶山, 2009] により説明可能となる。Langlois は「長期的に見れば、短期的な意味での取引費用は意味をなさなくなる」[Langlois, 1992] ことから、取引コストの節約を動機とした内部化理論に否定的な見解を述べている。内部化理論では知識やノウハウの移転における市場の不完全性から生じる取引コストの大きさが問題視されているが、その取引コストの源泉となる資産特殊性は、移転した知識が現地で普及することにより失われ、市場で取引可能なものへの変化する。同時に、知識の利用可能性についても、短期的には限定的であるかもしれないが、長期的には、時間をかけて多様な用途が発見・開拓されることで、特殊的是なくなる。つまり、時間をかければ資産特殊性は減少し、それに伴い取引コストも減少するので、結果、内部化の必要性は高くなる。

すなわち、MNC の進出時点では、論理的にも整合が取れていた「内部化」についても進出からの時間が長期化するにつれて「むしろ取引を内部化しない方が良い」[梶山, 2009] ことも起こり得る。

また、「アライアンスキャピタリズム」と同時に、資本のグローバル化は、グローバル M&A を現実のものとしている [関下, 2002]。そのために、MNC においては求心力が高い組織、すなわち、ハイアラーキー型の組織への回帰が生じている。なぜならば「タイトに結合されているハイアラーキー組織は、目的、手段、プロセスが明確であれば、組織全体として迅速に反応することができるし、構造的な変革にもドラスティックに対応することが可能」[寺本 2005 P.41] になるためである。さらに「Administrative Heritage」（組織の慣性）[Bartlett and Ghoshal, 1987] が機能したうえに、ICT 技術の発展や輸送技術の革新が過去以上に強い求心力を実現可能としている。

本項で述べた「経営資源のモジュール化」と「求心力の再強化」という 2 つの事象から帰結する結果として、コア事業については、求心力の再強化を目的としたハイアラーキー

組織により強力な内部化を進めながら、コアでない事業については外部化して切り離すことで、MNCの「単国籍化」が進んでいる [Jones, 2006] とする見方もある。

すなわち、在外現法は内部化理論に依拠しない新たな価値をMNCの内部ネットワークにおいて生み出さなければ、外部化されるか、あるいは、M&Aによって代替される脅威にさらされている。実際に在日現法でも事例は出てきている。日本ロシュ株式会社は自社の意図に関わらず、本社であるFritz Hoffmann-La RocheがTOBにより中外製薬を子会社化したため、2002年10月に中外製薬に吸収合併される形で、日本国内の製造承認を取得した最初の外資系医薬品企業としての78年の歴史を閉じることを強いられている。

いっぽうで、在外現法として新たな価値を生み出すための行動は、求心力再強化のMNC本社の意図により制約を受ける可能性が高い。

上記のような状況を説明する概念として、内部ネットワークにおける相互作用 (Internal Embeddedness) を採用したいと考えている。Internal EmbeddednessというアイデアはGarcia-Pont, Canales and Noboaによる。Garcia-Pontらは、在外現法における戦略的行動の源泉をMNCの内部ネットワークにおけるInternal Embeddednessに求めた [Garcia-Pont, Canales and Noboa, 2008]。彼らは、Internal Embeddednessを在外現法が制御可能な資源であると定義し、Internal Embeddednessを3つのレベルに階層化したモデルを帰納的に開発した。1つめのレベルは”Operational Embeddedness”であり、それは日常的な業務上でのつながりを分析している。また、2つめのレベルを”Capability Embeddedness”とし、MNC内部で競争力のある組織能力の開発を分析している。そして最後に3つめのレベルとして”Strategic Embeddedness”を置き、MNC全体の戦略策定プロセスへの在外現法の関与について分析を行っている。Internal EmbeddednessはMNC本社からトップダウンで一方的にセットされるものではなく、在外現法が、内部のネットワークへの依存状態を制御する、あるいは、MNC全体にとって重要な資源の配分に対して影響力を及ぼすことで、自社の戦略的な制限を変えるために修正できることを示している。

そもそも在外現法とは、所属するMNCにおける他のユニットすべてを含むdifferentiated networkに、顧客やサプライヤ、他の機関と一緒に埋め込まれる(Embedded)ことで、個別の戦略策定においては制約を受けている [Nohria and Ghoshal, 1997]。さらに、在外現法の戦略オプションは、本社が定めるビジネス領域に制限されることが典型的 [Birkinshaw and Hood, 1998]。なため、MNCのネットワーク上にある他のユニットとの協調や資源について制約に直面する [Birkinshaw and Morrison, 1995]。それにもかかわらず、在外現法同士が

横方向の連携を確立することで将来への生き残り策 [Birkinshaw and Hood, 1998] や業績の改善 [Subramanian and Watson, 2006]、MNC 全体への影響力の確立 [Andersson et al., 2007] を模索することが確認されている。その場合、在外現法は自社のイニシアティブと本社からのリクエスト（ネットワーク全体で調整されている）との間でバランスを取って戦略的に行動する [Birkinshaw, 1996]。その戦略的行動は、MNC ネットワーク内部での特殊性が確立されることでより活発になる [Birkinshaw, 1997] [Birkinshaw, 2000] のだが、その活発さは MNC ネットワーク全体についての理解や興味を分散させ、不安定な状況に陥らせる [Mahnke et al., 2007] おそれがある。この不安定さの回避する機能として”Charter” [Birkinshaw and Hood, 1998] の存在を提示し、本社主導で安定的な本社－在外現法関係による MNC ネットワーク運営を前提とするのが、先述した Birkinshaw のフレームワークである。それに対し、在外現法による特殊性の獲得とその結果としての自律性の獲得は Internal Embeddedness の連続的な増加につながるので、MNC の内部ネットワークの安定性を維持するのではなく、MNC 全体の革新につなげるべきだ、とするのが Garcia-Pont らの主張である。本論文においては、Birkinshaw が設定した前提では、バリューチェーンが柔軟に分断されること、すなわち、MNC の内部ネットワークは常態的に、ある程度は不安定であること、が想定されるべき現状には適さないとの考えから、Garcia-Pont らの主張を採択するべきと考える。

また、Internal Embeddedness の検討にあたっては、MNC の内部ネットワークに固定的な階層構造、あるいは、サブネットのセグメントがあることも前提とする必要がある。具体的には、リージョナルマネジメントの存在とその影響について確認を行う必要がある。グローバル化は効率化を実現するための”Panacea（万能薬）”ではなく、管理の容易さや安全面を考慮するとリージョンマネジメントが適している場合があることが示されている [Morrison et al., 1991 P.96]。また、自由貿易による単一世界市場などはありません、現実的にはリージョンベースでの活動が軸となるので、”think regional, act local — and forget global!（リージョナルに思考し、ローカルに行動するーグローバルは忘れる）”べきであるとするグローバル戦略批判もある [Rugman et al., 2001 P.341] ため、リージョナルな組織が存在する場合に、国レベルの在外現法とリージョンレベルのそれとの関係を検討することは必須と考えるものである。なお、リージョナル・マネジメントには多様性があり、本社あるいは各国現法との関係によって、①Alignment（同一方向型）あるいは②Conversion（変換型）、③Matrix（複合型）の3タイプの存在が示されている [Doz and Ghoshal, 1993]。

さて、上記までの理論的な背景を米系製造 MNC の在日現法にあてはめ、ケースを分析する前提となる仮説を検討する。

まず、本社やリージョナルオフィスといったハイアラーキーな組織構造の理由で関係を持たざるを得ないユニット以外の在外現法との間で、在日現法が「横方向の連携を確立」していることについては確認する必要がある。これについては Garcia-Pont らのモデルを利用して、“Operational Embeddedness” および “Capability Embeddedness”、“Strategic Embeddedness” の 3 つのレベルから検討を行う。具体的には、“Operational Embeddedness” では日常的業務の統合度合い、例えば人事や会計、経理、財務といった管理系のシステムでの統合の実態を確認する。また、“Capability Embeddedness” では、日本における R&D や生産の拠点配置と機能についての確認を行う。続く、“Strategic Embeddedness” では、全社の戦略策定に対する在日現法からのボトムアップの機会の多寡や、在日現法における戦略と MNC 全体の戦略との整合性の観点から確認したい。

なお、経済産業省の「第 41 回 外資系企業動向調査」によると、在日現法に現時点で配置されている機能は下表のとおりとなっている。

図表 9：外資系企業の日本にある機能

参入時期	集計 企業数	製造・加工機能	営業・販売機能	研究開発機能	本社機能
1981 以前	401	66.8%	721.2%	33.9%	98.5%
1982-86	205	32.7%	854.1%	21.0%	96.6%
1987-91	268	37.7%	371.6%	14.6%	94.8%
1992-96	322	22.4%	531.1%	11.5%	94.7%
1997-2001	585	29.2%	386.8%	18.8%	93.8%
2002-06	670	21.6%	851.5%	17.9%	88.7%

注 1：一つの事業所が複数の機能を有している場合は、それぞれに計上されている。

注 2：集計企業数は、「製造・加工機能」、「営業・販売機能」、「研究開発機能」、「本社機能」のいずれかに回答があった企業数。

出所：第 41 回外資系企業動向調査

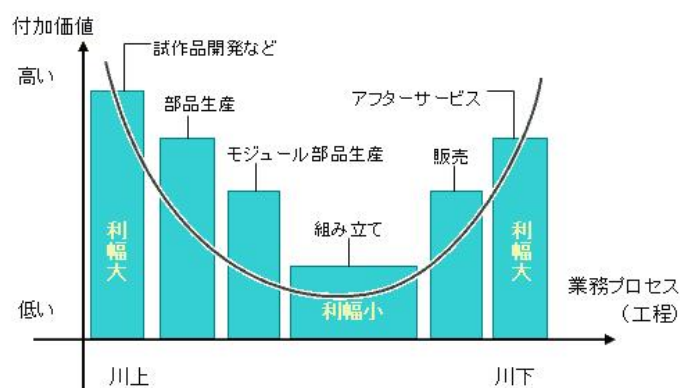
図表 10：外資系企業の日本にある機能（1981 年以前を 100 とした場合の経年変化）

参入時期	製造・加工機能	営業・販売機能	研究開発機能	本社機能
1981 以前	100	100	100	100
1982-86	48.9	118.4	61.8	98.1
1987-91	56.4	51.5	42.9	96.2
1992-96	33.5	73.6	33.9	96.2
1997-2001	43.7	53.6	55.4	95.3
2002-06	32.4	118.1	52.8	90.0

出所：第 41 回外資系企業動向調査

この結果から、まず指摘できるのは製造・加工機能の減少傾向である。これは、日本の製造業にも見られる「スマイルカーブ現象」と同様の傾向と推定できる。スマイルカーブ現象とは、台湾宏碁電脳（エイサー）社の創業者である施振栄（スタン・シー）会長が、

図表 11：スマイルカーブ現象



出所：[青木・安藤, 2002 P.68]

1992 年頃に自社の事業を説明するなかで、パソコンの各製造過程における付加価値の特徴を述べたのが始まりとされている。業務工程別での付加価値を図示すると、図表 11 のように人間が笑った際の口のような形になるため「スマイルカーブ」と呼ぶ。製造業の業務工程別の付加価値率あるいは

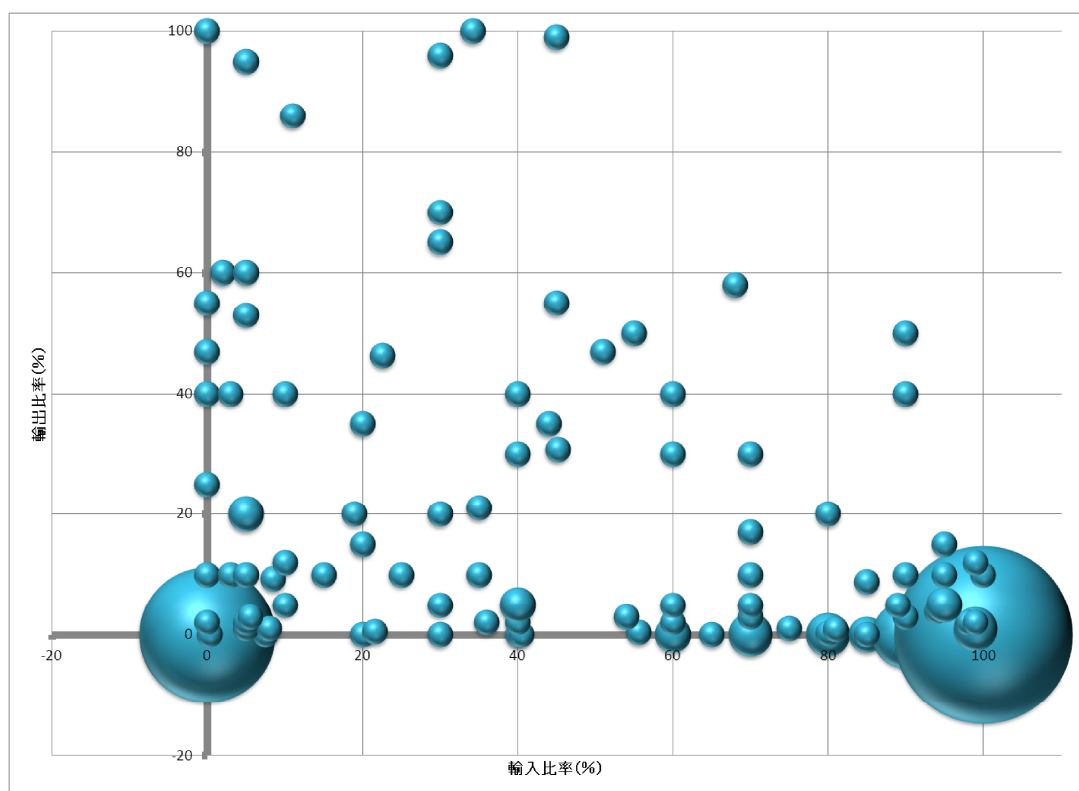
利益率は、部材生産とアフターサービスで高い一方、加工・組み立てでは低い、という現象を指している。日本の代表的な産業である自動車産業および電機産業について分析すると「自動車産業では工程間で擦り合せ作業が行われ、その中核に位置する完成車メーカーの収益性が必ずしも低くないため、『スマイルカーブ現象は当てはまらない』というイメージが一般に持たれているが」「自動車産業および電機産業のサプライチェーンにおいて材料や部品など川上の業務工程の付加価値率あるいは EBITDA マージンが高く」「スマイルカーブが概ね成立している」、「これらの工程は相対的に設備集約的である」ことが示されており、併せて「電機産業の川上工程は自動車産業に比べ設備集約度が高い」[百嶋, 2007 P.82, P.114] ことも指摘されている。

なお、「総覧」よりデータが抽出できた米系製造 MNC の在日現法 206 社における輸出と輸入のバランスは、図表 12 のとおりであり、それをグラフ化したものが図表 13 である。

図表 12：米系製造 MNC206 社の輸出入バランス

		輸入比率							
		0	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100	100	Total
輸出比率	0	14.1%	1.5%	1.0%	1.5%	3.4%	11.2%	24.3%	56.8%
	0-20	1.0%	6.8%	4.4%	1.9%	3.4%	9.2%	0.5%	27.2%
	20-40	1.0%	1.5%	1.5%	1.9%	0.5%	0.5%	0.0%	6.8%
	40-60	1.0%	1.5%	0.5%	1.5%	0.5%	0.5%	0.0%	5.3%
	60-80	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
	80-100	0.0%	1.0%	0.5%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
	100	0.5%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
	Total	17.5%	12.1%	9.2%	7.3%	7.8%	21.4%	24.8%	100.0%

図表 13：米系製造 MNC206 社の輸出入バランスの分散図



輸出比率はかなり低く、ほぼ 4 社に 1 社（24.3%）の在日現法が輸入に完全に依存したビジネスを展開していることが読み取れる。これを 80%以上依存している在日現法とする

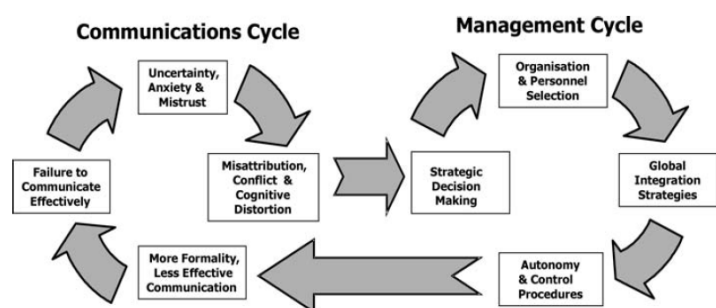
と 35.5%となる。同時に、ほぼ 7 社に 1 社が輸出入とも行っておらず、物資の面だけではあるが、日本に閉じたビジネスを行っている。

経産省の調査に戻ると、続いて、日本への参入時期が最近になるほど、研究開発機能も減少傾向にあることも顕著であるように見受けられる。こちらは2つの解釈が可能である。ひとつめの解釈としては進化論的なもので、参入から日が浅い在日現法には R&D 拠点が配置されておらず、設立後に時間が経過に応じて R&D 拠点が配置されるようになる、という仮説が成り立つ。在日現法の進化については後述する。いっぽう、日本に R&D 機能を配置する傾向が低下している、とも解釈可能である。こちらは先述したとおり、日本の国際経済環境における相対的な地位低下に伴って、デメリットとされる営業コスト、公的規制、法人税率などを考慮すると、日本に研究開発機能を配置する意義がなくなった、との仮説が成立する。先に示した吉原の 1991 年の調査でも、在日現法として研究開発機能を保持する企業の 83%が「日本市場のニーズに迅速に対応するため」を理由に挙げていることから、その市場の重要性が相対的に低下した場合に研究開発機能が配置されないことは論理的には説明可能な現象と言えよう。ケースの分析にあたり、撤退も想定される R&D 機能の配置についての確認を行う必要がある。

上記までの Internal Embeddedness の分析モデルや在日現法に配置される機能の分析に加えて、在日現法の Internal Embeddedness を検討する前提として、利用する言語（公用語）の違いを無視することはできない。

米系 MNC の在日現法では、英語でのコミュニケーションスキルを考慮に入れる必要がある。なお、異なる言語でのビジネスコミュニケーションに起因して、本社と在外現法の間で不信感が生まれやすい、ことが指摘され

図表 14: "The Communication and Management Cycle"



出所: [Harzing and Feely, 2008 P.58]

ている [Harzing and Feely, 2008]。在外現法において不信感が生まれるメカニズムは右の図表 14 のとおりとされ、Harzing and Feely によると、グローバルレベルでの統合の度合いが増すにつれて、オペレーションが中央集権化しやすく、形式的なコミュニケーションが多くなる。そこで交渉が発生するのだが、その交渉で利用する言語が異なる場合、効率

が悪くなりやすい。さらに、言語の違い、すなわち、コンテキストの違い、に起因して理解を得られない課題が、コンテンツについて理解を得られないとする錯覚や誤解に変容することで、不信感が生まれやすい、というメカニズムが示されている。

このメカニズムを前提として、**Internal Embeddedness**を検討するにあたっては、在日現法における英語に対する取り組みやスキルレベルの取り扱いについても確認をしておく必要があると考える。

2.5 在日現法の進化と価値観

在外現法の戦略的行動を分析するために、戦略的行動の結果としての在外現法の進化と戦略的行動を生み出すための本社と在外現法との価値観の相違について検討を行う。

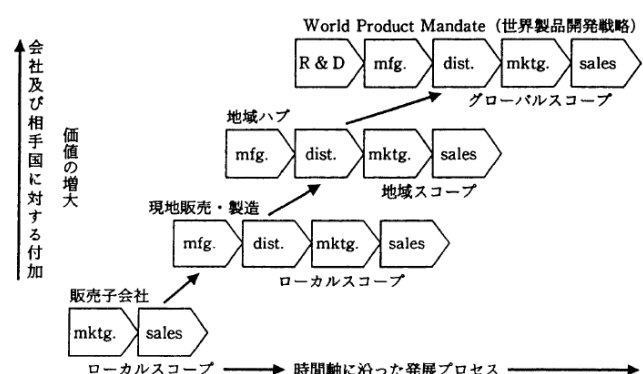
在外現法の役割進化については、いつかもの先行研究があり、先述した Birkinshaw の "Charter" と "Capability" のマトリックスもその一例であるが、設立時点からの時間経過を経て、変化することが示されている。例えば、Eli Lilly and Company 社のグローバル化過程で、在外現法の役割は "Appendage (付属物)" → "Participation (参加)" → "Contribution (貢献)" → "Integration (統合)" の4つのプロセスを経て進化している [Malnight, 1995] ことが示されている。この場合、「付属物」の段階では、在外現法での販売促進のために製品に変更を加える程度の活動であるが、「参加」の段階になると、在外現法において、製品のローカルへの適応に向けた活動を、MNC 本社と調整しながら本格的に重要なタスクとして取り組むことになる。さらに「貢献」とは、在外現法に蓄積した資源や経験によって MNC 全体に貢献する段階を指し、「統合」の段階では、MNC ネットワークが全体として統合されて機能することを指している。すなわち、在外現法単体にとっては自らの意思と行動により「貢献」の段階まで進化することが重要であり、他の在外現法も「貢献」段階に到達することで MNC の内部ネットワークが「統合」の段階に至る、というプロセスが想定されている。

また、上記のようなネットワーク上の位置づけに基づく進化のプロセスのほかに、機能を徐々に付加することで在外現法が進化するプロセスも示されている [Birkinshaw, 1998 P.272]。当初は販売機能のみで設立された在外現法が製造と流通の機能を付加したのちに、対象の市場をリージョンに拡張する

とともに、R&D の機能を付加するよう進化を遂げている、との分析を Sweden における在外現法を対象として示したものである。ただ、進化の方向性は一方向ではなく、停滞や後退があることも指摘されている。

また、上記までの進化論のほかに、在外現法に与えられる役割を加味し

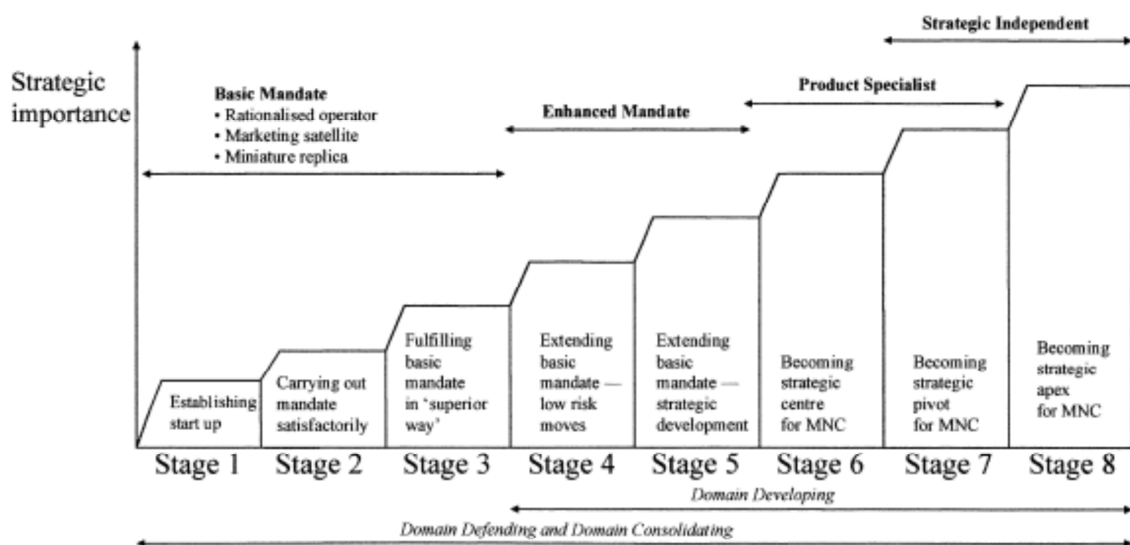
図表 15：子会社発展の諸段階



出所：[Birkinshaw, 1998 P.272]=[榎本, 2002 P.2]

て8段階に区分した進化モデルも示されている [Delany, 2000]。これは在アイルランドの現地法人 28 社のゼネラルマネージャへのインタビューから、在外現法の”Mandate(権限・任務)”を”three principal categories - basic, intermediate and advanced mandates”の3段階に区分できると示し、そのサブカテゴリとして図表 16 のように、8つの Stage に区分できるとした。

図表 16：在外現法の発展段階



出所：[Delany, 2000 P.228]

まず、”Basic Mandate”は、企業としての形をつくる Stage 1 を端緒とし、任務を満足に遂行できる Stage 2 を経て、与えられた任務を”superior”に達成できる Stage 3 に進むまでをいう。この段階における任務とは、MNC の製品ラインを製造・販売する (Miniature replica)、あるいは、MNC の製品を輸入し、パッケージングや保管・物流と販売を行う (Marketing satellite)、MNC のネットワーク全体を対象とした活動を、限定的範囲のみ（製造やコールセンタ業務など）を行う (Rationalized operator) ことをいう。

続く ”Intermediate” の段階では、MNC 全体の価値連鎖の中で ”Mandate” の拡張が検討され、リスクの低い任務への拡張を行う Stage 4 と、戦略的に重要な任務への拡張に取り組む Stage 5 が該当する。

そして、”Advanced” の段階では、MNC の内部ネットワークにおいて、戦略的な重要性を持つようになる。この段階には、1 つの ”Mandate” についての MNC 全体における戦略

拠点となる”strategic centre”としての Stage6 から、1 つの業務領域の Profit/Loss を管理するほどの重要性を MNC 内で持ち得る”strategic pivot”としての Stage7 と、主要な意思決定を独立的に行う (Strategic independent)”strategic apex”となる Stage8 が含まれる。また、Stage6 と Stage7 を総称して”Product specialist”としている。

なお、在外現法の設立に際しては、必ずしも Stage1 から開始されるとは限らず、低位に位置づけられた場合には進化のスピードが遅くなるため、最初に与えられる”Mandate”が重要であるとも指摘している。

続いて、上記までの進化を含めた本社と在外現法の関係を成立させるうえで重要な基盤となる価値観の相違について検討を進める。先に Internal Embeddedness を構成する要素として言語の違いを挙げたが、在外現法において戦略的行動を動機づけるためには、本社より提示される戦略に対する理解が必要となり、そのためには、相互にある価値観の違いについて認識する必要がある。本社の戦略が本籍国の価値観を強く反映しているもので、その価値観がホスト国と大きく異なる場合には、在外現法はヒラメ化するか、あるいは、独立的に戦略的行動を選択することになる。そこで、まず、本論文における本籍国：米国とホスト国：日本の間での価値観の相違は、”Geert Hofstede™ Cultural Dimensions”² を利用する。Hofstede は IBM 社の社員を対象とした調査と分析を基礎 [Hofstede, 1991=1995] として、複数企業におけるコンサルティング等の結果を反映させた改編により、国民文化を下記の 5 つの次元に区分し、国ごとに数値で指標化している。5 つの次元は次のとおり。

- ・ PDI (Power Distance Index) = 「権力の格差」

- : スコアが高いほど、組織内に権力の大きな差異があることを受け入れる

- ・ IDV (Individualism) = 「個人主義」

- : スコアが高いほど、個人間の結びつきがゆるく、自分の利害と身近の家族の利害を守る文化である。対応する集団主義は固く結ばれた社会的な枠組みが特徴で、人々はグループ内の他者に対し、自分が困ったときに面倒を見て、保護してくれることを期待する

² <http://www.geert-hofstede.com/>

・ MAS (Masculinity) = 「男性型」

：スコアが高いほど、男性が独断的で支配的な役割を、女性がサービス志向的な他者の世話をする役割を負う傾向がある

・ UAI (Uncertainty Avoidance Index) = 「不確実性の回避」

：スコアが高いほど、社会の不確実性やあいまいさを避けて安定を図り、リスク軽減をしようとする

・ LTO (Long-Term Orientation) = 「長期志向」

：スコアが高いほど、物事に対する結果を長期的に待つことができる

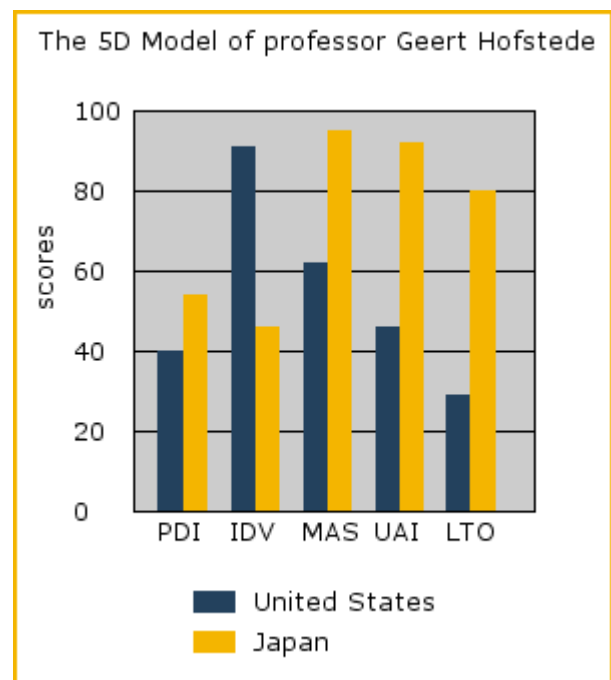
それでは、ここまで述べてきた進化論的な観点と価値観の相違について、米系製造 MNC の在日現法にあてはめ、ケースを分析する前提となる仮説を検討する。

進化の観点では、まず、在日現法として保持する機能や能力と、その機能が付加された歴史や経緯について確認をとる。過去には、生産技術の高さを期待されて付加された製造能力が、現在では先のスマイルカーブ現象に従い、保持されていないことが考えられる。また同時に、R&D 機能については、現在の時点でも全社に対する戦略的に重要な機能を果たしているのか、確認を取る必要がある。また、Delany の 8 つの Stage を参照し、どの Stage にいるか確認をとるとともに、果たしている役割や機能の変化と、Stage をあげようという戦略的意思の有無について確認を取っていく。

いっぽう、価値観の相違については、まず、” Geert Hofstede™ Cultural Dimensions”にて公表されている数値データに基づき、日米の比較を行う。数値データの比較は、図表 17 のグラフが示すとおり、米国本社と在日現法の間と比較的価値観の違いがあることがわかる。

項目別にみてみる。その中でも PDI では大きな差異がないことから、権力や権限の配分や構造については、相互に大きな差異がなく、不信感が生まれ

図表 17: 日米間での価値観の相違



出所： <http://www.geert-hofstede.com/>

にくいことが想定される。

いっぽう、IDVについては、本社側の「個人主義」の傾向が強く、在日現法のほぼ2倍のスコアとなっている。このことから、在日現法においてMNCへの帰属意識が高いほど、本社からの支援や保護を期待する傾向が考えうるが、その場合でも、本社側は在日現法が期待するほどの支援や保護を提供しない、というコンフリクトの発生が想定される。逆に、在日現法において帰属意識が薄い場合では、MNCの内部ネットワークも「外部」として扱われ、優先度を下げることが考えうる。これは、先述したAnderssonらの「在外現法が長期に外部ネットワークに埋め込まれ、MNC内部での問題よりも、ローカルなビジネスネットワークでの問題に対しての関心がより高い優先順位にある場合には、MNC全社に対する貢献に向けた在外現法の関心は減る傾向」が、在日現法においては高くなることが想定される。また、組織的知識創造に対する取り組みとして、在日現法では集団レベルで暗黙知と形式知の相互作用を推進するのに対して、米国本社は、個人レベルでの暗黙知の形式知の相互作用を推進する傾向が強く、文書化・マニュアル化を経て組織レベルの形式知化する傾向にある[野中, 1990]ことも、この価値観から生まれる差と考えられ、MNCにおける知識情報共有やワークスタイルに違いが出てくることが考えられる。

また、MASにおいては在日現法が本社に比べて約1.5倍のスコアとなっており、「男性型」の価値観が強い傾向となっている。このことは、直接的にビジネスに影響しないかもしれないが、本社側の経営者が女性であった場合に、在日現法における対応にネガティブな変化が生じることは想定される。

続いて、UAIでは在日現法が本社に比べて約2倍のスコアとなっており、「不確実性を回避」する価値観が強い傾向となっている。これは、先述したMNCの内部ネットワークが常態的にある程度は不安定となる現状において、在日現法では貢献へのモチベーションが保ちづらい、ということになりかねない。あるいは、その状況ゆえに在日現法がリスクの低減を目指した活動を打つことが想定される。

最後にLTOだが、ここが本社と在日現法のスコアの差が最も大きいところで、約3倍のスコアとなっている。これは、本社に比べて在日現法のほうが長期的に結果を待つことができることを示している。これは、日本企業では既存の経営資源から事業活動を発想し、その蓄積プロセスを重視する傾向が強い[青島・加藤, 2003]ために、技術開発主導によるイノベーションに依存した内部成長であるのに対し、米系企業ではM&Aを通じた外部を含めた事業の組み換えによる短期的なリターンを期待する成長戦略をとる[中村, 2006 P.61]

という経営戦略の差となって現れている。同様のことが在日現法と本社の間の差となって現れることが想定され、在日現法においては、自社の内部成長に向けた技術開発を中核においた能力蓄積を目指すにも関わらず、本社による短期的なリターンへの期待から戦略の変更を余儀なくされる、あるいは、本社に従った短期的なリターンを目指した戦略を採用することで、在日現法において、従業員のモラルや顧客やビジネスパートナーとの信頼関係に悪影響が生じることが想定される。

3. 共進する在日現法—日本IBM のケース

3.1 本社 International Business Machines Corp. の概要

3.1.1 International Business Machines Corp. の現状

International Business Machines Corp. (以下、「IBM」と呼ぶ) は、世界最大のソリューションプロバイダであり、ハードウェアをはじめソフトウェア、サービスの提供およびレンタル・リース事業を 170 か国で展開している。

2008 年 12 月決算による発表では、総資産 109,524 百万ドル、売上高 103,630 百万ドル、総利益 45,661 百万ドル、従業員数 398,455 名。

なお、現在の総売上高の内訳は、Global Services: 57.3% (Global Technology Services: 38.2% / Global Business Services: 19.1%)、Software: 21.5%、Systems and Technology: 18.8%、Global financing: 2.5% であり、ハードウェアベンダからソリューションプロバイダへ転換が進んでいることがうかがえる。

また、在外現法の管理にあたっては、2006 年に CEO のサミュエル・J・パルミサーノが提唱した "Globally Integrated Enterprise (GIE)" の考え方のしるがって展開されている。GIE とは、グローバル化する世界への対応する企業の新しいビジネスモデルを表す用語とされ、従来の多国籍企業モデルを変革するものとされている [Palmisano, 2006]。

パルミサーノは企業による国際化の対応モデルを、以下の 3 段階で説明した。

- 国際企業 (International Corporation)
- 多国籍企業 (Multinational Corporation、MNC)
- グローバル企業 (Globally Integrated Enterprise、GIE)

国際企業は 19 世紀のモデルであり、大半の機能は本国の本社に集中しており、海外の子会社は現地での販売や現地特有の製造など一部機能のみ行う。企業のリソースは、ローカル (本社) 中心である。多様性は無いが、本社中心の効率化が行う、としている。

多国籍企業は 20 世紀のモデルであり、各国の子会社がある程度の自立性と各地域固有の機能を持ち、本国の本社機能は共通機能に絞られる。企業のリソースは多国籍 (マルチナショナル) である。各地域での市場、顧客の要望、文化などへの対応力が向上し、個別

最適が可能な反面、世界レベルではサプライチェーン、購買、人事などのバックオフィスで相違や重複が発生したり、世界レベルの対応の遅さなども発生しうる、としている。

グローバル企業は 21 世紀の企業に求められるモデルであり、世界（地球）全体で一つの会社として全体最適化を繰り返す。企業のリソースはグローバルである。企業の各機能は、コスト、スキル、環境などにより地球上のどこにでも配置でき、変更もできる。この新しいモデルでは全てが結合され、仕事は最適な場所に移動できる。このためには知識・情報などの地球規模の共有が必要だが、IT によって実現できる、としている。

例えばコールセンターや購買部門は、地球上のどこにあっても問題なく、必要に応じて移動すれば良い。各国に必要とされる販売部門なども、各業種や各製品の専門家を各国に揃えるのではなく、必要な時にテレビ会議やグループウェアで連携できれば、必要最低限の要員で済む。また、世界中のスキルやベストプラクティスを組み合わせて提供することで、顧客へ提供する品質も向上する、との考えである。IBM 全社の経営方針においても、GIE モデルへの進展が図られている [IBM, 2009]。

3.1.2 IBM の沿革

IBM の母体は、統計学者であったハーマン・ホレリスが発明した、パンチカードを利用して加算・集計を行う電気式機械であるホレリス式機械が主力製品のタビュレーティング・マシーン・カンパニーと、ジュリアス・E・ピットラットが取得した特許のある秤が主力製品のコンピューティング・スケール・カンパニー、宝石商ウィラード・ブンディが発明したタイムレコーダーを製造・販売インターナショナル・タイム・レコーディング・カンパニーの 3 社が、1911 年に合併して誕生したコンピューティング・タビュレーティング・レコーディング・カンパニー(C-T-R)である。その後、1914 年に T.J.ワトソン・シニアが初代社長に就任する。この年が IBM の創立の年とされる。1924 年に IBM (International Business Machines) と社名を変更して現在に至っている。

その後の IBM は、ワトソン・シニアの指揮のもと、上記ビジネスを継続しながら順調に業績を伸ばし、1949年に米国以外の諸国の活動を統括する IBM World Trade Corporation (WTC) を設立した。この時点ですでに IBM のビジネスは 65 か国にて展開されていたが、WTC は本社をニューヨークにおき、その配下にヨーロッパ、アフリカ、アジア太平洋、

カナダ、中米、南米の6つに世界を分けた地域ごとに地域本部を設置した。アジア太平洋の地域本部は当時、フィリピンのマニラに設置されていた [竹中, 1999 P.44-45]。

1952年にワトソン・シニアの息子である、T.J.ワトソン・ジュニアが社長に就任する。同年に、初のコンピュータ製品として科学技術計算向けの”701”を、その翌年には商用のコンピュータとして、”702”を続けて上市し、以降、IBMはコンピュータ製造企業として発展を遂げていく。

1960年代のIBMはコンピュータ主要8社(UNIVAC、バロース、Scientific Data Systems (SDS)、CDC、GE、RCA、ハネウェル、IBM)の中で最大のシェアを有しており、「IBMと7人の小人」と称される状況にあった。

そのなかで、IBMの地位を世界最大のコンピュータメーカとして決定づけたのが、1964年に上市された、最初の汎用メインフレーム”System/360”である。これにより他社を圧倒し、メインフレーム市場をほぼ独占することになるが、同時に、アメリカ司法省から独占禁止法違反で提訴される(1969年1月17日)。訴訟は1983年まで続き、IBMに多大な影響を与えた。

1970年代には、バロース、UNIVAC、NCR、CDC、ハネウェルだけがメインフレームを製造するようになり、企業名の頭文字をとって「IBMとB.U.N.C.H(束)」と呼ばれた [下田, 1994 P.48-52] が、その後、バロースとUNIVACの合併により誕生したユニシスを除き、IBMが独占するメインフレーム市場から事実上撤退した。ちなみに、1971年時点でのIBMの汎用メインフレーム市場におけるシェアは90%であった。

しかし、これ以降、IBMには厳しい時代が続く。1970年代後半には、メインフレームのIBM互換機メーカによる攻勢が発生する。これは日本の富士通と日立によるもので、その背景には通商産業省(以下、「通産省」と呼ぶ)による国産コンピュータメーカ保護・育成の施策も一因であり、そのためにIBMが日本市場での活動を許可されるにあたって課された制約事項に基づくものも存在はしている。ただし、IBM側の意図せざる結果の現れとの指摘もある。それは、IBMが”System/360”の開発で実践していた「モジュール化」である [Baldwin and Clark, 2000 = 2002 P.37-38]。IBMはモジュール化により、一時的に競合他社を市場から締め出すことには成功した。しかし、長期的にはモジュール化されていたために新興のメーカが「IBMマシンとの互換性があり、プラグ接続可能な、いわゆるプラグ互換モジュールを製造するようになった」のである。プラグ互換機ベンダとは、IBMの元社員たちが雇用されたり、スピンオフしたものが多い。富士通も”System/360”の開発

者であったジーン・アムダールの支援を受けたとされている。IBM 互換機メーカーの躍進により、一時的に IBM のマーケットシェアは 50% 台にまで落ち込む。ただし、この時期においてもまだ、IBM では売上高も利益も、業界全体の伸びには追いつかないものの、右肩上がりでの成長が続いていた。

1980 年代になって IBM は、本格化したダウンサイジング化を中心としたコンピュータビジネスの変化に乗り遅れることになる。一時的には過去に蓄積した資本を投下することで IBM PC 投入などの成功を収めるが、サン・マイクロシステムズやタンデム、アップル、マイクロソフト、EDS などの”ニッチプレーヤー”の登場と活躍により、コンピュータ業界のパイ全体が拡張され、コンピュータ産業全体における IBM のシェアは、1975 年が 37% であったのに対し、1985 年には 30%、1989 年には 20% への低下していく [IBM Think No.2]。その流れにあって、IBM の主力製品であるメインフレームは「レガシー（遺物）」と呼ばれ、以降の業績は急速に悪化し、ついに 1992 年度会計で 49 億 7000 万ドルの損失を発表するに至る。これは単年度の単一企業による損失額としてはアメリカ史上最悪とされる。

この損失を引責する形で、CEO のジョン・F・エイカーズが退任し、後任として、生え抜きではないルイス・V・ガースナーが外部から CEO に就任した。生え抜き以外の CEO 就任は IBM の 70 年の歴史の中で初めてのことであった。

ガースナーは、不採算部門の売却や世界規模の事業統合、官僚主義の一掃、顧客指向の事業経営を戦略に掲げ、事業の主体をハードウェアからソフトウェアおよびサービスへと転換を進めた。ただし、ソフトウェアおよびサービスへの事業転換については、ジョン・F・エイカーズが CEO に就任した 1985 年から推進されており、1991 年までに 85 億ドルの投資を行っている [下田, 1994 P.104]。また、ソフトウェアとサービスへの転換に伴ない、それまでの独自ハードウェアと独自 OS による顧客の囲い込みから、オープンシステムを採用したソリューションプロバイダへと戦略を大きく転換し、ハードウェア技術を基盤としながらも、ユーザに業務分析のコンサルティングから構築、保守まで、ワンストップ型でのサービスの提供を目指した。いっぽうで、ガースナーの指揮のもと「選択と集中」を徹底し、コアと位置づけた事業の買収と投資を進めながら、コモディティ化と価格低下が進み IBM の強みを活かせないと判断した非コア事業の売却を行っている。それは現在の CEO であるサミュエル・J・パルミサーノ体制においても引き継がれている。

例えば 1999 年に、ソフトウェアの戦略を全世界で方針転換すると発表した。ビジネスアプリケーションのパッケージは開発せず、ミドルウェアまでに集中し、個別のビジネス

アプリケーション領域については、各領域に強いアプリケーション・ベンダとのパートナーシップでユーザーにソリューションを提供する、というものである。以降、ミドルウェアについては積極的な買収を行っている。1995年のLotusを皮切りに、Tivoli、Informix、Rationalなどを買収し、従来からのIBMソフトウェアと統合した結果、2003年にはソフトウェア事業を5ブランドに定め、さらに買収を進めて2006年にはFileNet、2007年にはCognos、2009年にSPSSなどを製品として統合している。反面、IBMビジネスアプリケーションとしてほとんど唯一存続していたPLM事業を2009年に売却している。

また、コンサルティング機能の強化実現に向け、2002年にはプライスウォーターハウス・クーパーズ（PricewaterhouseCoopers、PwC）のコンサルティング部門を買収し、従来のコンサルティング部門と統合させてIBMビジネスコンサルティングサービス（以下、「IBCS」と呼ぶ）としている。いっぽう、コンサルティング以外のサービス事業（IBMグローバルサービス）では、システム構築のみならず、ユーザー企業の情報システムの戦略的アウトソーシング、さらには、財務・人事・顧客サービス・購買などについて、業務のリエンジニアリングと受託を含めたアウトソーシングなどを提唱している。

いっぽうで売却については、1991年のタイプライタ事業、1998年のネットワーク事業、2003年のディスク・ストレージ事業、2004年のパーソナルコンピュータ事業、2006年の企業向けプリンタ事業など、それぞれ事業部門ごと（製品、施設、従業員など）に会社を分割することで売却をしている。

加えて、日本企業が採用するよりも以前から、IBMでは伝統的に終身雇用制を世界中で採用していた[椎名, 2001]が、方針転換を行い、1990年代以降に人員整理を実施している。

さらにオープン化を支持し、2004年に知的財産権（IP）ポートフォリオの管理と展開方法を転換させ、保有する米国のソフトウェア特許500件などへのオープン・ソース・ソフトウェアに取組む個人および団体の自由なアクセスと、ソフトウェア開発プロセス”IBM Rational Unified Process”の一部をオープンソース・コミュニティに提供し、医療と教育分野における業界標準の普及に向けた特許の開放を公約している。

また、2007年以降のコンピュータ業界はIBMを苦しめた水平統合から再び垂直統合に回帰³しつつあり、現在のIBMは過去の競争力を回復しつつある。

³ HPによるEDS合併やOracleによるSun Microsystems買収など、ハード・ソフト・サービスを1社でまかなおうとする垂直統合/総合化の流れが進んでいる

3.2 在日現法：日本アイ・ビー・エム株式会社の沿革

日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、「日本 IBM」と呼ぶ）は、米 IBM の在日現法のひとつであるが、株主は IBM の 100%子会社の有限会社アイ・ビー・エム・エーピー・ホールディングス（以下、「IBM AP」と呼ぶ）であり、100%を保有している。つまり、IBM の孫会社にあたる。

日本 IBM の母体は、1937 年に設立された日本ワットソン統計会計機械株式会社である。日本 IBM では公式にこの年を創立の年としている。ただし、IBM の製品が最初に日本に導入されたのは 12 年前の 1925 年であり、森村組が IBM の日本代理店権を獲得し、日本陶器の名古屋本社に設置されたことに遡る。この当時に IBM からサービス技術の指導を受けた唯一の日本人であり、森村組から黒沢商会へと代理店が変わるなか、IBM の製品を担当していたのが、日本 IBM の事実上の創立者とされる水品浩である。IBM405 の登場と水品の活躍による実績により、IBM は、米国外での活動を東洋諸国を含めて管轄していたヨーロッパ・デヴィジョンの配下に、実質的に 100%保有の在日現法を設立した [岡崎・小長谷, 2009 P.22]。

その後、水品は 1939 年に支配人、1941 年に代表取締役役に就任するが、日米開戦により 1942 年に敵国資産会社の指定を受け、資産凍結となる。戦中は国策会社として日本統計機株式会社が東京芝浦電気を母体として設立され、IBM 機に対するサービスが提供された。戦後、1949 年 GHQ 指令により日本ワットソンの資産凍結が解除され、翌年には土地建物を含むが返還された。資産凍結解除の同年日本ワットソンの株主総会が 8 年振りに開かれ、新社名「日本インターナショナル・ビジネス・マシーンス株式会社」として、IBM の在日現法として業務を再開することとなった。この時点では、先述のとおり IBM の米国以外の事業は WTC 管轄となっており、在日現法はマニラに置かれたアジア太平洋の地域本部配下に設立されている。このとき、代表取締役は IBM 本社の利益代表である C. M. Decker であり、水品が常務取締役に選任されている。社員は 66 名。

日本インターナショナル・ビジネス・マシーンス株式会社は、被占領期における米軍の圧倒的な IBM 装備や三井物産の財閥解体に伴う競合レミントン製統計機の伸び悩み、戦後の日本経済の復興に加えて、1953 年の政府によるパンチ・カード・システム輸入関税の免除などの好条件に支えられ、発展を続ける。なお、同年は、前節にて記載したとおり、

IBM が初の商用コンピュータ ”702” を上市した年でもある。コンピュータ（日本の法律上の呼称では電子計算機）が日本で本格的に導入されたのは 1958 年であり、IBM 製が日本原子力研究所に納入された。

1956 年に水品は代表取締役社長に選任されている。この時以降、社長職は日本人だけが選ばれ続けている。これは IBM の伝統的な方針であるといわれている [竹中, 1999 P.66]。なお、1962 年には、日本統計機株式会社の時代に東京芝浦電気から移籍で入社し、日本 IBM の創業メンバである稲垣早苗が社長に就任する。日本でまだ知名度が高くない IBM で、内部昇進で社長を選任できた背景には、戦時下に国策会社化された経緯が功を奏している、といえよう。なお、稲垣以降、現在の橋本まで日本 IBM の歴代社長は全員、大学新卒で日本 IBM に入社し、そのまま内部昇進で社長に就任している。

1959 年には、社名を「日本アイ・ビー・エム株式会社」と改称している。

また同年、千鳥町工場第一期工事が完成して本格的な国内生産体制を整えている。その後、1967 年に藤沢工場、1971 年に野洲工場を完成させて国内生産体制を拡充させていく。さらに、1972 年に日本 IBM の研究開発機能である IBM 日本開発研究所を東京に開設することで在日現法としての全機能を保持したうえで、1982 年に IBM で米国、スイスに次ぐ 3 番目の基礎研究所を東京に完成させた。なお、IBM 日本開発研究所は 1985 年に大和に統合・移転され、IBM 大和開発研究所となっている。

そのいっぽうで、1960 年代からの日本 IBM は、通産省の日本のコンピュータ産業育成施策に制約を受ける難しい経営を行うことになる。1957 年に施行された電子工業振興臨時措置法 [昭和 32 年法律第 171 号] により設置された重工業局電子工業課が主導する国産の電子計算機メーカーの保護・育成施策は、日本 IBM のビジネス展開の大きな制約となるとともに、前節で述べたとおり、1970 年代の日系のプラグ互換機ベンダによる IBM への脅威を生み出すことになっていく。

まず、1960 年に、日本 IBM による製造と IBM への送金を、外資に関する法律 [昭和 25 年法律第 163 号] を拡大解釈することで認可する代わりに、IBM が保持する特許を 5% のロイヤリティ（原則 10%）で開放することが通産省と IBM との交渉で決定された。これにより国産の電子計算機メーカーは IBM が保持する特許に抵触せず、ビジネス展開できることになった。さらに、日本 IBM が生産を行うにも、その機種や台数に通産省は制限をつけている。そのため、日本 IBM は輸入に依存せざる得ないが、輸入手続きは購買者であるユーザが行わざるえないうえに、外貨規制で輸入申請が許可されない。結果として、

国産メーカーの電子計算機の購入が促進される。このような施策が、通産省主導で行われていたのである。通産省は上記のような IBM 抑制策に加えて、製品開発への補助金の準備や税金など優遇を設けることで、国産電子計算機メーカーの保護・育成を推進していった⁴。その結果、1970 年代後半から日本 IBM の成長率は 1 桁台に落ち込み、1979 年には国内のコンピュータ売上高での首位を富士通に譲ることになる。これは IBM の在外現法のなかで、日本 IBM だけが陥った苦境である。

ただし、このような苦境においても、日本 IBM は先進的なシステム構築を実現させ、IBM 内外にその能力を評価されるようになっていく。ひとつは、1964 年 東京オリンピックでのオリンピック史上初の競技結果集計システムであり、また、1965 年 三井銀行（現在の三井住友銀行）における世界初の銀行オンラインシステムであり、1968 年 八幡製鐵君津製鐵所（現在の新日本製鐵君津製鐵所）における、世界初の鉄鋼業の生産管理オンラインシステムである。さらに、1971 年には、朝日新聞および日本経済新聞において日本語対応の新聞自動編集システムを初めて実現させている。

このような状況にあった 1975 年 2 月に椎名武雄が社長就任する。

椎名は“Sell IBM in Japan, sell Japan in IBM.”のスローガンを立て、日本国内における日本 IBM の地位向上を図るとともに、日本特有の製品・サービスの提供や日本 IBM 独自のビジネス施策の実施を IBM 本社に理解・承認させた。

“Sell IBM in Japan”としては、1968年にエグゼクティブ向け研修施設として天城ホーム・ステッドを開設し、1970年から有識者会議として「天城会議」を毎年開催している。天城会議の流れを汲み、1982年から40代、50代を中心とした伊豆会議、1988年からは30代、40代の若手有識者による富士会議、日本の高等教育について議論をする天城学長会議などの有識者会議を主催している。

また、1972年に日本 IBM は経済団体連合会（経団連）にメンバーとして加入しているが、1990年に椎名が経団連評議会の副議長に選ばれるなど、日本の企業として認められるようになっている。

同時に、1970年の日本万国博覧会（大阪）や1985年の科学万博'85にも出展している。

⁴ この保護施策のなかには、レンタル料金を IBM よりも安く設定し、償却されたコンピュータを全て引き取ることで、メーカーのリスクを回避するための日本電子計算機株式会社の設立などが含まれている

加えて、いわゆる「天下り」の受け入れも開始しており、急成長した社内管理部門での人材不足対応とされているが、前述の通産省対応なども考慮したうえでの施策であることが推定される。

そのほかにも、アマチュアスポーツの分野においても、1989年に社内で強化スポーツと認定した野洲野球部とラグビー部が全国レベルの活躍をし、野洲野球部は都市対抗は4度、日本選手権は8度出場し95年と98年に4強入りをし、ラグビー部は国内上位14チームで構成されるトップリーグにまで上り詰めた。

日本IBMと直接は関係ないが、IBM T. J. Watson 研究所の研究員であった江崎玲於奈がノーベル物理学賞を受賞したのは1973年である。

いっぽう、“sell Japan in IBM”としては、先述した基礎研究から開発、製造、販売までの一貫した体制を確立したのは椎名の時代である。併せて1984年には製品価格に関する日本独自の決定権まで本社から獲得している。

また、同じ時期に、特約店制度を確立させている。IBMは直接販売しか認めていないが、顧客層が大企業から中堅・中小企業へと広がるなかで国産ベンダとの競合を考慮し、間接販売を実施する必要があった。それ以外にもNTTとの提携による新会社を1985年に設立するなどの施策も行われており、自前主義からの脱却がなければ日本市場で勝てないことを理解させて、実現している。IBMにおける自前主義からの脱却は、ガースナーの体制になった1990年に実施する施策を先取りしていたと言える。

さらに、組織力を強化するために、1982年には全社品質管理（TQM）を導入している。TQMの結果、業績が向上したことで、1989年にIBMに提案が行われ、その後IBM全体で“MDQ(Market Driven Quality)”という名前でTQM活動が展開された。

椎名の“Sell IBM in Japan, sell Japan in IBM.”も効を奏し、この時期に社員は1万人、売上は1兆円を超えた。同時に経常利益も2000億円を超えた。その功績もあり、椎名は1989年にIBM本社の副社長に就任している。

ただし、同時期に日本IBMの国内での企業イメージを悪化させる事件も続いた。1978年には未発表製品の開示事件があり、通産省に謝罪を行っている。また、1982年には産業スパイ事件が起きた。日立製作所と三菱電機の社員がIBMの機密情報を産業スパイしたとされるもので、IBMが被害者であったにも関わらず、加害者側が日本を代表する企業であったことと、FBIによる逮捕が米国で発生したことなどで、日本での日本IBMの企業イメージは悪化した。そのうえ、同年から富士通とソフトウェアの著作権をめぐる係争に

入り、ソフトウェアの資産価値に関する価値観が低い日本においては、産業スパイと同様に、IBM のイメージを一時的には悪くしている。

上記のように 1980 年代まで様々な施策を続けた日本 IBM であったが、シェアの低下は改善できず、1989 年時点で富士通、日本電気、日立製作所に次ぐ 4 位にまで落ちていた。また 1980 年代には千鳥町工場を閉鎖している。そして、1990 年代を迎えることとなる。

先に述べたとおり、IBM は 1992 年に史上最悪とも言われる赤字を計上したが、日本 IBM でも傾向は同様であった。1990 年に経常利益が 20%減少し、1991 年には売上高も減少。経常利益は 1990 年からさらに 30%落ち込んだ。対応策として 1991 年に「サービス会社への脱皮」が宣言されたが、即効性は薄く、1992 年から人員の整理を開始することになる。この施策は 1995 年まで続き、1992 年時点で 25,000 名だった日本 IBM の社員は、1995 年時点で 20,000 名にまで削減された。役員の数も 46 名から 35 名へ削減している。

いっぽうで、サービス会社化への流れは継続され、1991 年にソリューション統括本部を新設し、それまでの 300 人体制から 2,000 人を超える規模までサービス要員を大幅に拡充した。この時点でハードとソフト／サービスの売上比率が 60 : 40 に変化している。翌 92 年にはサービス部門の売上を 40%向上させるとともに、流通・金融・製造・公共の 4 つのソリューション提供会社を設立し、ノウハウを持つパートナー企業と協力して、特定分野のソリューションを短期間で構築する体制を整えた。これも 1999 年になってミドルウェアまでに特化する戦略を打ち出した IBM の先を行く施策である。

そのような状況の 1993 年にソフトウェア出身の北城恪太郎が社長に就任する。

北城が社長に就任した初めての決算で、リストラの影響もあり日本 IBM 史上初の赤字決算となる。しかしそれ以降の 4 年間は増収増益を連続した。また、同じ 1993 年の決算において、ハードとソフト／サービスの売上比率が 46 : 54 となった。その結果も受けて、総合サービス・ソリューション体系「ALWAYS」が発表された。

また、サービス化の新しい展開として、1993 年にアウトソーシング契約を受注していたオムロンとの合弁で「オムロンネットワークアプリケーションズ」を 1998 年に設立した。新会社はオムロングループから全業務系システムの開発・運用を一括受託し、そのうちのアプリケーション開発の下流工程とシステムおよびネットワーク運用・保守を日本 IBM にアウトソーシングする、という方式を採用した。これ以降、日本 IBM は同様の合弁会社方式によるアウトソーシング契約を多く締結しているが、これは日本独自の方法である。

これは 2004 年の BTO (ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング)⁵ の発表へとつながっていく。2007 年には GIE の方針のもと、アウトソーシングサービス分野でもグローバル統合が図られ、例えば、日本 IBM のデータセンタに設置したシステム運用は深圳 (中国)、アプリケーションの開発・保守は上海 (中国)、ユーザヘルプデスクは沖縄からサービス提供する例も出てきている。

さらに、1999 年には北城が、アジア人として初めて IBM AP のプレジデントに就任し、大歳卓麻が社長に就任した。北城の社長在任は 7 年で、それまでの稲垣が 14 年、椎名が 18 年という在任期間と比べるとかなり短い。なお、大歳も 2009 年に社長を橋本に引継ぐがこちらも 10 年であり、社長在任が短くなっている印象を受ける。これは、北城以前は 40 代前半で社長に就任していたものが、大歳が 51 歳、橋本が 53 歳での社長就任と、創業から 70 年を経た企業として経営層が高年齢化しているとも考えられる。

また、ソフトウェア重視の方針から、ソフトウェア製品とソリューションの開発を世界的視野で推進する「ソフトウェア開発研究所」を大和事業所内に 1999 年に、約 550 人の開発体制で開設し、世界の IBM ソフトウェア開発体制におけるアジア太平洋地域の拠点となった。そのソフトウェアとサービス重視の方針の結果、2004 年に国内のサーバ市場で 22.3% のシェアを獲得し、1987 年以来、17 年ぶりに首位に返り咲いている。

しかしそのいっぽうで、営業体制の弱体化が指摘されている。日本 IBM では 2005 年に GIE の一環で、営業体制を日本独自からグローバル標準へ大きく変更している。今までの業種別の営業組織を縮小し、ごく少数の超大手企業を除き特定企業を担当する営業要員を減らし、ハード・ソフト販売やインフラ提供、システム開発といったソリューション担当の営業へと配置を変えた。複雑化するソリューションの全体像を顧客担当営業がつかむのは困難になりつつあったためであるが、顧客を取り巻く環境やニーズの把握が困難になり、顧客のロイヤリティの低下につながったとも言われている。その一例がスルガ銀行による 111 億 700 万円の損害賠償訴訟である (現在も係争中)。

同時期に管理業務領域に関する見直しや効率化も推進され、日本 IBM とグループ企業へのサービスの強化・拡充を目的として、人事機能／総務機能／経理・財務機能の一部に

⁵ IBM の BTO とは、長期にわたる顧客とのパートナーシップのもと、ビジネスモデルのデザインから個々の業務の運営・継続的な BPR、IT システムの実現から運用までを引き受け、顧客のビジネス変革に直接的に貢献する非常に幅の広い包括的なサービスをいう

について全額出資子会社として分離・独立させ、アウトソーシング事業としてグループ外へのサービス提供も行わせている。さらに、2000年には新人事施策を発表している。新しい人事施策においては英会話能力も重視され、課長相当職に昇進するためには英語検定試験TOEICで600点以上、次長相当職では730点以上が必要であることが昇進条件とされた。また、働き方についても見直しがあり、在宅勤務制度を認める「eワーク制度」や「オンデマンド・ワークスタイル」などが導入された。

ただし、経営管理面では2005年に売上の水増しに相当する会計処理が発覚し、IBMが2004年度決算を2億6000万ドル下方修正する異常事態に発展し、IBMの主導による社内業務の厳格化が行われている。これ以降、日本IBMの執行役員以上には13名の外国人が名前を連ねていた。さらに、2007年に、IBM AP配下からIBM直下へとオペレーションが移管されている（株主はIBM APのまま）。

そのほか、IBMの事業売却にともなう国内での対応と併せて財務面での改善が行われている。その結果として、2005年までに日本IBMは製造拠点を持たない企業へと変化している。これは、サービス化の経営方針とその実現およびGIE戦略の展開にともなう影響と考えることができる。千鳥町工場は1980年代に野洲工場に統合されたために閉鎖されていた。2003年にストレージ事業が日立製作所に売却されたことに伴い、藤沢工場を売却。売却が最も困難を極めたのが野洲工場である。野洲工場ではコンピュータの部品から製品まで一貫した生産をまかなっていた⁶ため、2001年に半導体事業からの撤退が決まった際に半導体のラインのみを分離して売却した。その後、製品やラインごとの切り売りで売却が行われたため、旧IBM野洲工場は単一の工場から20社あまりが寄り集まった工業団地へと変貌した、ともいわれている⁷。同時期に、IBM野洲野球部も廃部となっている。

⁶ これはIBMにおいて世界で唯一の存在だったと惜しまれている。

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20050830/220293/>

⁷ 2004年4月21日(水)「しんぶん赤旗」

3.3 日本IBM の現在

3.3.1 日本IBM の経営状態

2008 年 12 月の日本 IBM の損益計算書によると、売上高 1 兆 1,329 億 3,200 万円、当期純利益 967 億 9,700 万円となっており、2007 年 12 月の決算と比較すると減収増益である。この傾向は 2006 年から連続しており、シェアよりも利益重視の経営となっていることがうかがえる。また、この売上高は、IBM 全体の 12.8%（1 ドル=90 円で換算）であり、OECD 加盟国の総 GDP に対する日本の GDP の割合である 10.9%より高い。IBM 全体において、日本 IBM の業績は相対的に優れたパフォーマンスを出していると言える。だが、いっぽうで、利益で見ると、IBM 全体の 2.4%（1 ドル=90 円で換算）となる。つまり、売上高と勘案すると、日本 IBM のオペレーションコストは本社よりも高いことになる。ここまで明白にパフォーマンスの差が出ると、BIE 戦略に従い、日本 IBM のコストを IBM ネットワークのどこかに移転して利益率を改善する、という施策が妥当、となるだろう。

また、社員数は 16,111 名であり、男女比は 13,064 名と 3,047 名となっている。ただし、2008 年に 1000 名程度の人員削減を行うことが発表されている。この人員削減をめぐっては日本 IBM の労働組合からも強い抗議があり、社会的に耳目を集めた。この人数は IBM の公表している従業員数の 4.04%であり、売上高が 11.51%であることを勘案すると、生産性は IBM 全体よりは高いことが想定されるが、利益が 2.4%であることから勘案すると、そのひとりあたりのコストが高く、現在の人件費を維持するためには、利益率改善が必要となろう。

財務的な数字から検討する範囲では、前に見たとおり、1990 年までのシェアを維持することに主眼を置いた過去のモデルが日本 IBM では現在も継続しており、IBM 全社はすでに利益重視に転換しているが、日本 IBM が転換できていないことが想定される。

国内事業所数は 100。都道府県あたり 2 事業所以上が配置されている計算となり、日本国内にて広域にサービスが提供出来る体制が整っているといえよう。また、事業所の機能としては、研究・開発機能として IBM 大和開発研究所があり、8つの IBM 基礎研究所のうちのひとつである IBM 東京基礎研究所も設置されている。また、製造・生産機能は 2005 年に野洲工場を売却して以降保持していない。また 1つの事業場は天城ホーム・ステッドである。

現在、執行役員は 61 名。うち 15 名、すなわち 25%が外国人である。外国人執行役員のうち 7 名が上席の専務執行役員となっている。なお、日本人の専務執行役員は、取締役を兼ねる 2 名を含めて 4 名のみ。常務執行役員にも 1 名だけである。これに社長である橋本を加えても 6 名にしかない。IBM からのコントロールの強さが伺われる。「信念とも言える」IBM の「現地法人は 100%子会社、現地法人のトップは現地人」[椎名, 2001 P.49] とする原則は、現在の日本 IBM ではかなり換骨奪胎されている。この状況は GIE が実践されていると解釈できる。

また、日本 IBM が在日現法として異例と思えるのはその子会社と関連会社の数である。下記のとおり、74 社に対して日本 IBM 自身が出資している (2009 年 10 月 1 日現在)。

- | | | |
|----------|-----------------|------|
| ● 子会社 | (出資比率 100%) | 15 社 |
| ● 関連会社 1 | (出資比率 50 超～99%) | 8 社 |
| ● 関連会社 2 | (出資比率 10～50%) | 12 社 |
| ● 出資会社 | (出資比率 10%未満) | 39 社 |

この中には先述したアウトソーシングとの組み合わせで出資をしている顧客企業の IT 子会社も多数含まれている。

3.3.2 日本 IBM と日本市場や外部ネットワークとの関係

1980年代を中心とする椎名社長時代の日本 IBM が注力したのは External Embeddedness の開発であった。椎名が貫いた ”Sell IBM in Japan, sell Japan in IBM” は、IBM の理解を得て、日本での External Embeddedness を高めること、を表現している。現在も天城会議等の有識者会議は継続しているし、椎名の次代社長である北城は 2004 年 4 月から 2007 年 5 月まで経済同友会代表幹事を務めている。北城の前任が富士ゼロックス相談役最高顧問であり経済同友会終身幹事の小林陽太郎であり、後任がリコー代表取締役会長の桜井正光であることを考えると、日本経済にとって非常に重要な企業のひとつ、として社会的認知を得ているといえる。しかし、IBM に比べて日本 IBM が高コストである体質という現状を変えることが、GIE への転換の中で要求されるであろう。そのときに、上記のような、日本 IBM にとっては価値がある External Embeddedness が、IBM にとっても費用対効果が高い、価値があることだ、と説明するだけの Internal Embeddedness が必要となろう。

次に IBM にとっての日本の重要性の観点から、日本 IBM の価値について検討を行う。

「展開する拠点」として、販売の観点での日本の魅力は前述のとおり、規模はそこそこながら成長性という観点では過去にあったほどの魅力はないと言える。ただ、日本 IBM が過去に築いてきた External Embeddedness は十分に魅力的と思われる。

2005 年の日本 IBM での営業改革が失敗であったと評価するのであれば、IBM のモデルは、先述した『「信頼取引」「カシ・カリの論理」「根回し」』が重視される日本市場で成功することは難しく、独自の営業体制やプロセスを再構築する必要がある。だが、2005 年以前に戻るためには信頼関係の再構築という長い道のりが必要であり、先述のとおり、マーケットの相対的な価値が低下している日本に対し、それだけの投資を容認されるのは容易ではない。しかし、現在、資本投下を含めたアウトソーシングを提供している顧客は別である。担当営業が機能しない場合であっても、アウトソーシングサービスの提供責任者は日本 IBM の社員であるはずなので、顧客のロイヤリティを維持させやすい。また、アウトソーシングは通常では契約が複数年に渡るため、営業コストが少なく済むため、アウトソーシング契約顧客を増やすことは、高コスト体質の日本 IBM 自身の価値向上にとっても、非常に重要となる。

加えて、顧客との関係では、日本 IBM のソリューション実現能力に対する顧客の信頼は高いと言える。それは過去に実現してきた難プロジェクトの実績に裏打ちされている。しかし、過去の実績は IBM のハードウェアを使うことを前提に価値を生んでいる側面もあり、ソリューションプロバイダとしてオープン化への対応を喧伝する現在では、新しい価値を顧客に提供する必要がある。この点の補強として IBM が PwC を買収して誕生した IBCS は、日本ではまだ統合されておらず、ソリューションプロバイダ化の推進は IBCS の価値向上につながるため、日本 IBM の価値を必ずしも高めるとは限らない。

そのほか、日本 IBM のソリューションプロバイダへの進化は、既存の「特約店制度」にも影響を与えるであろう。ソリューションプロバイダであるには、原則として直接販売が基本となる。なぜならば、特約店制度とは IBM のハードウェアを売るために、IBM がリーチできない顧客をパートナー経由でユーザにするための制度である。そこを IBM 自身がサービスの提供にこだわると、特約店の一部は競合となるおそれがある。ただし、特約店制度は日本発で IBM でも中堅・中小の顧客向けに採用されつつある制度であるため、ハードウェア事業においては今後も継続されることが想定でき、特約店のターゲット顧客が中堅・中小市場で、日本 IBM のターゲット顧客と重複しない限り、大きく問題になることは少なく、また、特約店の多さは、日本 IBM の価値を高めていると考えられる。

いっぽう、「獲得する拠点」としての日本について検討してみる。

現在、コンピュータハードウェアのグローバルビジネスにおいて IBM との競合と成り得る企業は少なく、ヒューレット・パッカード（以下、「HP」と呼ぶ）とデル（以下、「Dell」と呼ぶ）を除いては、IBM のプラグ互換機ベンダとして日本の通産省に 1970 年代に育成され成長してきた NEC、富士通の 2 社である。つまり、IBM にとって日本企業 2 社の動向は比較的重要なところがあり、しかも、日本 IBM が彼らを相手に苦戦をしている状況を考慮すると、引き続き、日本 IBM 経由で日本企業 2 社から学ぶところは多いと想定される。しかし、IBM はソリューションプロバイダへの変貌を標榜していることを前提とすると、ハードウェアで競合している日本企業 2 社の重要性が特に高い理由はなく、ひいては日本の価値が高いわけではないので、それを理由にした日本 IBM の価値は高くはないと言える。IBM が自前主義を捨てる戦略に転換したことで、日本企業には新しい価値が生まれている。提携パートナーである。特に 2000 年以降 IBM は、かつて著作権侵害訴訟や産業スパイ事件で対立していた日立製作所とのパートナーシップを深めている。2000 年にサーバ分野での協業を発表し、2001 年から IBM 製 Unix サーバを日立製作所が OEM として販売を開始するとともに、2002 年からは日立製作所から IBM への供給も開始されている。IBM が不採算部門であったストレージ事業部を 2003 年に売却した相手も日立製作所であった。この類のパートナーシップが日本企業と締結されていくと、日本 IBM の重要性は増してくる。すなわち、日本 IBM を苦戦させてきた、通産省が育てた日本の電子計算機ベンダにより、逆に、日本 IBM の地位が担保される、ということになる。

次の論点として「External Embeddedness が高まると、MNC への貢献を軽視するようになる」という点について、2005 年の「売上の水増しに相当する会計処理」がこれに相当すると考える。当時、社長の大歳が「他社製品を組み込んだシステムインテグレーション事業で、本来なら手数料のみ計上するところを、販売金額を計上した社内規定違反」⁸とし「日本 IBM 内規は日米が定める会計基準より厳しく、民事／刑事上の問題はまったく」コメントしているが、日本市場におけるプレゼンスを高めるために MNC の内部の規定に価値を置かなかったことに起因しているとも思える。システムインテグレーションはサービス化の方向性において、アウトソーシングと並ぶ重要なコンポーネントであり、ソリューションプロバイダを標榜する上ではもっとも重要なビジネスである。だからこそ、

⁸ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/NC/NEWS/20050225/156713/>

たとえ IBM が決めた社内規定に違反しても、法律に違反していなければそのボリュームを大きく見せたい、というモチベーションは成立しうる。もし、仮に、この事象の背景に「バレなければ良い」という悪意があると仮定すると、その場合は、米国での業務品質のレベルを低く見ているか、米国で起こる事態を軽く見ているか、いずれにしても、日本 IBM における Internal Embeddedness の低さが原因の一部にあると推定される。

最後に、ケースには記載しなかったが、日本 IBM は優秀な人材を輩出する企業として日本のビジネスに貢献している。特に IT/コンピュータ関連の在日現法の経営層の多くは、日本 IBM の OB である。例えば、競合である日本 HP は、この 10 年の間で、2 名の日本 IBM の OB を社長としている。この人脈は、日本 IBM が自前主義からパートナーリングへとビジネスモデルを転換させるにつれて重要になってくると考えられる。

3.3.3 IBM の内部ネットワークと日本 IBM の関係

20 世紀までの IBM は、GIE で定義された多国籍企業そのものであり、製品やブランドでの関わりはあるものの、100%の資本は押えながらも基本的には各在外現法に任せる経営を行っていたため、日本 IBM においても、先に述べたいくつかの例にあるとおり Internal Embeddedness はそれほど重要な観点ではなかったように思われる。1980 年代を中心に、日本 IBM を率いた椎名は”sell Japan in IBM”を説いたが、その目的は日本 IBM が日本で独自に戦略を展開することを担保することを念頭においており、”sell IBM Japan in IBM”を目的とはしていなかった。その背景は、IBM における原則では、在外現法は独立的であるべき、とされていたからと考えることができる。なぜならば、ハードウェアへの依存度が高く、そのハードウェアに圧倒的な競争力がある状況ならば、マージンは高く設定できることから、貢献は一定の比率のロイヤリティを送金してくるの量で計ることが妥当であるし、それが期待を超えている限りにおいて、コストは問題にならない。しかも 1980 年代までの日本 IBM においてはビジネス成長が悪くないものであったことから、双方が Internal Embeddedness を意識する必要がないのもやむを得ないことと思われる。この時期に Internal Embeddedness が課題になるのは、相互のコミュニケーションが要求される基礎研究所の設置によるコスト増に対する費用対効果くらいで、それ以外は、基準値を満たしていれば、独立的に業務を遂行することであったのだらうと推定される。

しかし 21 世紀に入り、IBM は GIE へと戦略を転換している。これは、IBM であれどコスト最適化を意識せざる得なくなったことの現われと考えられる。このことは、日本 IBM にとって、Internal Embeddedness を意識した戦略行動が求められることにつながる。

戦略面での Internal Embeddedness であるが、IBM の戦略決定プロセスに日本 IBM が関与できている、とするエビデンスは確認できていない。ただし、椎名が 1989 年から IBM の副社長を勤めていた期間と、北城が IBM AP のプレジデントを勤めていた期間は、戦略策定のプロセスに関与しやすい環境にあったといえる。ただ、残念ながら、椎名と北城の後任者はどちらのポジションとも日本 IBM の従業員ではなかったため、現在の日本 IBM は戦略の策定プロセスに参加できていないと考えられる。また、日本 IBM において Internal Embeddedness の重要性が認識されていないことも想定されるため、戦略策定のプロセスへの関与に向けた行動も起きにくいと思われる。

続いて、業務的な Internal Embeddedness については、先述のとおり日本 IBM の内部には生産・製造機能がなくなっていることから、ハードウェア事業のバリューチェーンでは海外との Internal Embeddedness を深めざる得ない状況となっている。スマイルカーブ現象は日本 IBM においては顕在化している。

さらに、日本で完結すると考えやすいサービス事業においても、前節のとおりにアウトソーシングの一部分をオフショア⁹するモデルが展開されることで Internal Embeddedness が深まる。それ以外に、GIE がサービスビジネスに影響を及ぼすと、プロセスの標準化が起きることが想定される。上記までには記載していないが、例えば、現在日本 IBM では、システムインテグレーションの一部であるアプリケーション開発に関して、独自の ADSG (Application Development Standardization Guide : アプリケーション開発標準化ガイド) として標準化している。これは過去の時点において、IBM の社内で日本 IBM が最も先進的にシステムインテグレーションを推進していたため IBM としての標準がなかったという理由に因るが、これに対して、現在の IBM では IGSDF (IBM Global Solution Delivery Framework) というプロセスを標準としている。IGSDF には、IBM が買収した Rational が開発支援ツールとして組み込まれているため、近い将来 ADSG は IGSDF に統合されることが想定されるが、サービス事業における標準プロセスの変更は大きな投資を伴うため、

⁹ サービスの一部を海外のリソースを使って提供することで、稼動にかかるコストを引き下げる手法のこと

その一時的な時間とコストの投資に対して日本 IBM は相当な負担を背負うことになる想定される。なお、この課題は日本 IBM 内部に止まらず、おそらく External Embeddedness で検討した特約店や下請けのビジネスパートナーに対しても標準の変更に伴う再教育や投資を課すことにつながるため、慎重な対応が必要とされよう。

加えて、業務のなかの事務的な手続きでも Internal Embeddedness への考慮をする必要が生じる。2005 年の不正会計事件は Internal Embeddedness への配慮不足と解釈することも可能である。日本の常識、日本 IBM の過去の常識で手続きを行っている場合に、IBM の常識が変わっていることで不適格と判断されることが起き得る。特に経理や財務は過去に遡って影響が出てくるために十分な注意が必要であるが、従業員の意識が変わりきっていない場合には、問題が生じやすい。SOX 法対応は全社の問題であるので、IBM が対象であれば日本 IBM も必然的に巻き込まれることになる。GIE が進んでいくと類似の事案は増えるものと思われる。さらに、リージョン化が強化される風潮に反し、日本 IBM は IBM 本社の直接管理下におかれている。そのために執行役員を 15 名も送り込まれ、管理が強化されている状態ではあるが、Internal Embeddedness の観点から考えると直接的にコミュニケーションできる状況でもある。不祥事に端を発する事態であるが、IBM が転換期にあり GIE が避けがたい施策となった現在では、むしろ好機とするべきであろう。

上記までの検討をふまえると、2000 年の人事政策の見直しで、管理職の昇進要件として英会話能力を明示的に条件付けている点は、GIE 対策、Internal Embeddedness への対応として非常に意義が高いと考えられる。今後の日本 IBM においては Internal Embeddedness を強く考慮したマネジメントが必要になるし、現実いくつかの点で Internal Embeddedness の浅さに起因した問題が起きている。これらに的確に対応できない場合、在日現法としての価値の低下につながる上に、コストへの制御も強化されるであろうことから、従業員やパートナーに教育を行うためのコストでも本社と調整する必要が出てくるためである。また、管理職の明示的な昇進要件とすることで、英会話スキルの向上に対する社内の関心が高く保てるため、長期にわたって社員が英会話にモチベーションが維持されやすい。

最後に、組織能力開発に関する Internal Embeddedness について検討を行う。日本 IBM では、TQM に代表される「逆移転」[吉原 et al., 1994] が”sell Japan in IBM”として行われてきている。今後の GIE により、日本 IBM のソリューションプロバイダとしての先進性は IBM 内部で有効に活用されることも想定される。コミュニケーションにおける言語の差異についてもすでに対策されているため、問題も少ないことであろう。これらは将来

に向けての検討課題といえるが、すでに深い **Internal Embeddedness** が生じている機能が存在する。IBM 大和開発研究所である。

1960 年代から非標準製品の開発は、IBM 社内で定義された例外対応プロセスに従って日本でも小規模に行なわれていたが、1970 年代以降、プラグ互換機ベンダの対等に伴ってアジア圏特有のダブルバイト¹⁰への対応が必須となり、1971 年に「IBM 漢字システム」を開発し、1972 年からは IBM 日本開発研究所が設立され、その後のダブルバイト対応の製品開発を手がけて、その製品がアジア各国に展開されており、現在では IBM 大和開発研究所となり、ソリューションプロバイダにおける研究開発機能として、製品開発のみにとどまらないフィールドで活用されている。

この開発機能をフル活用し、GIE 施策のなかで、IBM やアジア各在外現法へと横展開をすることで、日本 IBM の **Internal Embeddedness** を深めていくことは選択可能な戦略であり、非常に重要であろうと思われる。今後、自前主義返上が実現するのであれば、日本のベンダの製品を IBM のソリューションに組み込むなどのアライアンスパートナーシップの強化において、日本 IBM として研究開発機能を持つことの意義となろう。

3.3.4 日本IBMの進化と経営の価値観

日本IBMは椎名時代の“Sell IBM in Japan, sell Japan in IBM.”により確立した自走型の経営モデルを、2001 年以降のソリューションプロバイダへの転換と 2006 年以降の GIE により、IBM に統合されたモデルへと転換を図っている。これは Birkinshaw の子会社進化論において語られる段階は 1980 年代の段階で達成したうえ、顧客や市場から要請される変化に対応するために経営モデルを革新していると言えるが、単体の企業体としては一部の重要な機能を喪失しているので、後退とも捉えられる。野洲工場の全面売却については反対論は比較的多い。日本＝ものづくり、という一定の支持を受けるであろう価値観からすると、日本 IBM の選択は必ずしも正解ではないかもしれない。しかしこの選択を日本 IBM によるソリューションプロバイダ化への不退転の決意を表現するものと解釈すると、戦略の転換に伴うリソース配置の変更であり、戦略上の重要度が高くないハードウェアに

¹⁰コンピュータに各国の言語を実装する場合、英語などのアルファベット表記は当時の 1 バイト文字で十分な表現が行えたが、1 バイト文字の範囲で扱えない多数の文字言語を使う言語では、2 バイトの文字を扱う必要がある（日本語や中国語）

関しては自製しないという選択肢は、十分に合理的な選択であろうと思われる。日本 IBM の選択は Malnight の 4 つの進化プロセスをそのまま体现している。

日本 IBM はソリューションプロバイダ化という自らの選択と、IBM の GIE という戦略転換の 2 つの要因をバランスさせた戦略的かつ合理的な選択として支持するべきであろう。それに向けた課題としては、現在の External Embeddedness の維持も含めた高コスト体質を改善するか、既存の資産ともいうべき日本での External Embeddedness の価値を IBM に認めさせる Internal Embeddedness の強化にあると考える。そこにおいて、言語の問題はクリアさせつつあるが、文化の問題が現出するものと思われる。これまでは、業績面を除いて関与が薄かったがゆえにそれほど現出していないと思われる価値観の違いに向けてのマネジメントの強化が必要となろう。

現在の日本 IBM の選択をあえて極論をすると、ハードウェアを捨てて IBM との一体化を進める、という選択である。まず、IDV（個人主義）のスコアが低い。IBM では外国籍の役員が増えたことが問題になることはなくとも、日本 IBM では「占拠」¹¹されたという評価がされ、特に執行役員に 15 名、最終意思決定者の過半数という状況は望ましいものではない。UAI（不確実性の回避）においても日本はスコアが高い。ここに IBM が戦略を転換することと、日本 IBM が戦略を転換することの意味の違いがある。日本 IBM においては、2 つの大きな変化に対面せざる得ない従業員のモチベーション管理は、かなり大きなチャレンジになっていることが推定される。また、LTO（長期思考）では、IBM はソリューションプロバイダ化に向けてガースナ体制以降にいくつもの M&A が実行されている。日本 IBM においてはこの傾向を戦略性の欠如、あるいは技術力の欠如と解釈されるおそれがある。そのうえ、自らが所属または担当する事業が常に売却されるリスクにさらされている（これは常に事実で、実は会社の国籍にも関係ないが）ことに耐えられない、という評価になるおそれが高い。上記のような条件は、在職する従業員のモチベーションだけにとどまらず、人材の採用においてもデメリットとなり長期的な戦力低下として体现されてしまう。

椎名体制で推進していた「脱外資」が完成した状況での戦略の変更が、「外資回帰」に陥らないための施策の実施が必要となろう。なぜなら、ソリューションプロバイダになる

¹¹ 日経コンピュータ 2005 年 07 月 25 日号 P.153

ことは、顧客やパートナーからの信頼がすべての根幹となり **External Embeddedness** の深さが必要となるためである。

4. 追従する在日現法—日本HP のケース

4.1 本社 Hewlett-Packard Co. の概要

4.1.1 Hewlett-Packard Co. の現状

Hewlett-Packard Co. (以下、「HP」と呼ぶ) は、コンピュータシステムと周辺機器等、IT全般にわたる製品・サービスを提供している総合企業である。

2009年10月決算による発表では、総資産114,799百万ドル、売上高114,552百万ドル、総利益10,136百万ドル、従業員数320,000名。

なお、現在の総売上高の内訳は、Technology Solutions Group 46.4% (Services: 30.0% / Enterprise Storage and Servers: 13.3% / HP Software: 3.1%)、Personal Systems Group: 30.5%、Imaging and Printing Group: 20.8%、HP Financial Services: 2.3% であり、総合的にバランスがとれたハードウェアベンダであるが、企業向け領域 (Technology Solutions Group) においては、サービスビジネスの比重が高くなっていることがうかがえる。この背景には2008年8月にM&Aを完了させた Electronic Data Systems Corporation (以下、「EDS」と呼ぶ) がサービス専門のグローバル大企業であったことの影響が強い。

HPの特徴としては、1999年以降大規模なM&Aを繰り返していることが挙げられる。まず、1999年にHPの電気・電子計測機器、化学分析機器、医療機器、電子部品の部門をAgilent Technologies, Inc. として分割している。HPはこの時点でコンピュータ関連に特化した企業となっている。この分割の結果、1998年に124,600人であった従業員数は翌年に、84,400人に減少している。その後、2002年にはCompaq Computer Corporation (以下、「Compaq」と呼ぶ) を買収。この買収により従業員数は88,000人から141,000人に増加している。さらに、その後も複数のソフトウェア会社を買収したうえで、2008年にはITサービス専門のEDSを買収している。EDS合併により2007年に172,000名であった従業員数が、現在は320,000名へと増加している。

また、HPには”HP way”と呼ばれる独特の企業理念があることで知られている。”HP way”はHPの草創期である1957年に「会社の目的」を明文化したものが基礎となっている。これは「人間は男女を問わずに、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それ

にふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ、という信念に基いた方針であり、行動規範』であると説明されている。そして、HP の企業活動における基盤として、現在も世界中の社員に浸透した判断基準であり、「尊敬と信頼」に基づく企業文化を体現したものであり、トップダウンでの中央集権型が主流だった時代に、HP 独自の経営スタイルを規定する基盤となったとされる。 ”HP Way” とは、 ”Customer loyalty (顧客からの尊敬と信頼の獲得)”、 ”Profit (適正な利益)”、 ”Market leadership (市場でのリーダーシップ)”、 ”Growth (成長)”、 ”Employee commitment (働く人へのコミットメント)”、 ”Leadership capability (リーダーシップの発揮)”、 ”Global citizenship (良き市民)” の 7 項目から定義されており、今後も受け継ぐことが明言されている。¹²

この ”HP Way” にしたがうと、HP は草創期からグローバルマーケットを意識した運営がなされており、その方式は各在外現法との連邦的な関係であることが想定される。

また、社内の業務管理において「グローバル共通化比率」[峰, 2008 P118] を掲げ、機能の合理化・共通化を強力に推進している。グローバル共通化比率の具体的なターゲットとして「人事業務の 95%、経理業務の 83%、営業業務の 52%、マーケティング業務の 67%、物流業務の 56%、受発注業務の 79%」が共通化可能である、という仮説により、業務統合が推進されている。

4.1.2 HP の沿革

先述したとおり、1999 年まで HP は現在のようなコンピュータ関連の専業のベンダではなく、計測器や分析器の部門が存在していた。そして、HP の母体はその計測器にある。HP は 1939 年に Bill Hewlett と Dave Packard のパートナーシップとして起業される。この当時のふたりは、卒業したスタンフォード大学に戻っており、指導教官である Fred Terman 教授の勧めと経済的支援を受けて、Packard の住居と Hewlett が Packard 家の裏に借りた

¹² “HP way” については、2002 年に発生した経営方針をめぐる、当時の CEO の Fiorina と創設者の息子でさらにボードメンバーであった Walter B. Hewlett や David W. Packard が ”HPway” の意義を論点に株主投票まで発展した事件や、2002 年の事件への対応をめぐる、2006 年に表面化した ”HP Gate” 事件などから形骸化しているとの指摘もある。ただし、ただ、本稿においては、組織の価値観を尊重し、 ”HP Way” にしたがった業務運営がなされていることを前提に、在外現法の運営管理がなされているものとして論を進める。

”ガレージ”¹³で、538 ドルの運転資金を元手に、パートタイムで仕事を始めた、といわれている。当時、第2次世界大戦が開戦される時期であり、軍事関連で工学装置や計測装置を開発する資金が入手できたことが直接のきっかけであることが示されている [米倉, 2005]。Terman により提供される大学の施設や環境も活用しながら、ふたりは起業前の 1938 年に「オーディオ発振器 200A」を開発し、ウォルト・ディズニー社に販売する。その成果を得て 1939 年の創業に至る。

その後の HP は、ふたりのパートナシップと第2次世界大戦にともなう米国政府の電子機器需要の急激な増加により、1942年には自社ビルが建設できるまでに成長した。その後、海軍研究所向けに開発した信号発生器およびレーダー妨害装置によって、マイクロ波市場に参入し、終戦時も継続することで HP は信号発生器のリーダーとなっていく。1947年にはパートナシップから法人化する。この時点で従業員数が 100 名を超えている。

その後も順調に業績を伸ばし、1957年に新規株式公開を実施し、上場企業となる。この上場にあたり、勤続期間 6 ヶ月以上の社員全員が株式取得権を自動的に取得できるようにし、ストック・オプション・プログラムが適用できるようにしている。これは当時としてはかなり珍しい施策であったと言われる。これは 59 年の社員持株制度につながっていく。そして 1961年にはニューヨーク証券取引所への上場を果たすことになる。また、1957年には”HP Way”が制定されている。

さらに、ローマ協定と欧州共同市場の 2 つの動向から、1957年に HP は欧州への進出に向けた検討を開始し、59年にジュネーブ（スイス）にマーケティング組織、ボブリンゲン（ドイツ）に製造プラントを同時に設立している。この時点で多国籍企業化している。

また、1958年に HP 史上初めての企業買収を実施している。この時に F. L. Moseley Company を買収したことで HP はプロッタ事業に参入し、現在のプリンタ事業につながる。さらに 1961年には Sam born Company を買収し、計測器市場における医療分野への拡大を図り、1965年に F&M Scientific Corporation を買収することで、分析機器の分野に進出し、既存の計測と検査に関するナレッジの化学分析の分野への拡大を実現している。また、全米での販売網を整備するために直接販売方式への全面的な切り替えを行い、それまでの HP の販売代理店を買収することで直接販売体制を確立した。

¹³ 「ガレージの精神」も HP 社内で展開されるキーワードである。

1962年には「フォーチュン」誌の米国企業上位 500 社に初めて登場している。同年に売上高は 1 億ドルを超え、従業員数も 5,000 名をこえる規模にまで成長していた。

そして 1963 年にアジア市場に進出し、横河電機株式会社と初めての合弁会社となる、横河・ヒューレット・パカード（以下、「YHP」と呼ぶ）を設立した。この時点の海外事業の売上比率は 18%に達していた。

1964 年から計測器の自動制御装置の開発に着手し、その結果、66 年に製品化されたのが、多様な標準の機器をインターフェースで接続することで、プログラム可能な計測器の制御を自動化できるコントローラの HP 2116A である。HP が初めて集積回路を使用したコンピュータ製品第 1 号であった。しかしあくまで制御装置に過ぎず、独立したシステムとしてコンピュータを販売するのは、1972 年の HP3000 となる。ただし、1968 年に販売した世界初の卓上関数計算機 HP 9100A の広告では、ユーザが作成したプログラムを磁気カードに保存することで大型コンピュータを使用せずに複雑な計算が可能なことを訴求し、「パーソナル・コンピュータ」という用語を使用している。なお、HP9100A を小型化し、ポケット計算機として HP-65 を 1973 年に発売するが、こちらは世界初のハンドヘルド型コンピュータと呼ばれた。いわゆるパーソナルコンピュータは 1980 年に発売された。

1966 年に、これまで各事業で実施していた研究開発機能を統合する中央研究施設である HP Laboratories（HP 研究所）を設立している。当時の主な研究分野は固体物理学、物理電子工学、電子工学、医療用ならびに化学用の電子機器などであった。ちなみに HP2116A は HP 研究所が開発を完了させた製品である。同年、従業員が 10,000 名を超えている。

1967 年に他社に先駆けて「フレックス・タイム」という制度をドイツのボブリングンの事業所に導入している。1973 年に HP の米国内拠点すべてに導入された。同年、ドイツのボブリングンの工場が開発された「非侵襲性胎児心臓モニター」（分娩中に胎児の状態を検出することで子供を守るモニター）が発売されている。

1970 年代には収益と従業員数が大幅に伸び、1976 年には売上高が 10 億ドルを突破し、3 年後の 1979 年には 20 億ドル台に到達している。

1973 年に日本語を印字する最初の電子卓上計算機 9810 を YHP が日本市場で販売した。

また、1975 年には標準インターフェースを作ることによって、計器システムの単純化を図っている。この HP-IB（インターフェース・バス）を電子機器業界が国際的標準として採用したことから、複数の計測器がコンピュータに簡単に接続可能となっている。

このころ HP のコンピュータ事業は”Sell Standard”のスローガンを掲げて、特注による製品販売を押さえるマーケティングを行っている。

1977 年に John A. Young が社長に就任する。Young は長年、HP に在籍したエンジニアで、創立者である 2 人の後継者として、内部昇進による社長就任であった。なお、Young は 1992 年まで CEO を在任し、Lewis E. (Lew) Platt に引き継ぐことになる。Lew Platt も 1966 年から HP に勤務する社員からの内部昇進である。なお、Young は電気工学、Lew Platt は機械工学の学位を持つエンジニアであったことが特徴といえる。

同じ年に Packard が中国に招待され、非政府米国人グループの一員として、初めて中国を訪問している。その後、中国近代化の取組みを支援する活動に携わるようになり、1979 年の 2 度目の訪中を機に HP との合弁事業を中国の代表団と検討するようになり、1981 年に駐在員事務所を設置し、1985 年には中国初のハイテク合弁会社、中国 HP が設立される。

1978 年からは、インクジェット・テクノロジーの研究が HP 研究所で始まり、1984 年に発表される ThnikJet として体现され、個人用プリンタ市場を開拓していくことになる。

1982 年に英国 HP が開発した電子メールシステムが、ミニコンピュータをベースとしたものとしては初めて、主要な広域の商用ネットワークサービスとなった。その後、英国には 1985 年に HP ブリストル研究所が開設されている。

また 1982 年には HP9000 が発売され、IBM アーキテクチャに支配されていたビジネス・コンピュータの分野でダウンサイジングを推進するテクノロジーを提供している。また、同年に YHP が日本でデミング賞を受賞した。ちなみに、将来合併する Compaq Computer Corporation も同年に設立されている。

1987 年に HP 創業の地であり、Bill Hewlett が借りていた”ガレージ”が歴史的建造物に指定されている。¹⁴

いっぽう、この時期に HP は生産拠点の海外移転をきっかけに Corporate Real Estate (CRE) を確立している。当時の米国では電気製品を中心に、日本製が販路を広げており、各社とも工場移転や閉鎖に追い込まれていた。HP においても米国の製造コストでは競争力が保てず、製造拠点をシンガポールやアイルランドなどの労働コストが安い地域へ移転していた。しかし、この移転に際し、既存施設の取り扱いが課題となり、オフィスや倉庫への転用には不都合で、売却にあたっては資産が特殊なため買い手がつかないうえ、立地

¹⁴ カリフォルニア州登録歴史建造物 976 号

も悪く、市場価値がほとんどないまま不良資産化していることが判明した。しかし、時代は変わり、産業構造も変わった。会社にとって大きな資産である不動産を中長期的視点もなく、バラバラで管理するのはまずいと気がついた。そこで、全社の賃借も含めた不動産を、科学的、財務的、横断的に統括管理する CRE（不動産部門）が CFO の配下に組織化された。以降、HP では全世界統一基準による不動産への投資と統括管理が行われている。

1988 年、HP は東京証券取引所に上場し、米国以外で初の上場を実現した。1994 年には上場を廃止している。

1992 年に HP Corporate Business Systems を発売し、IBM のメインフレーム相当の性能を持ちながらコストを最大で 90%削減可能とした。この頃から、明確に IBM への対抗を戦略に掲げ始めた。それ以前の HP では、「電子データ処理センター、大企業向けの業務処理アプリケーション、24時間サービス、リース・販売事業など」[Packard, 1995=1995 P.122]、1980 年代の時点ではノウハウや経験が IBM に対抗できるレベルに達していなかったために攻められなかったビジネス・コンピュータの分野に、正面から挑戦できる水準に会社が進化したとの判断が伺える。

1994 年から Intel Corp. との共同で、64 ビット・マイクロプロセッサ・アーキテクチャの開発に着手している。HP 研究所での研究成果を活用して、PA-RISC プロセッサの後継製品を製作したが、IA-64 として 2001 年に上市する段階では HP はプロセッサの開発から撤退し、Intel Corp. に事業を売却している。

また、同年にテレコミュニティン（在宅勤務）に関する方針を策定し、自宅あるいは遠隔地の HP オフィスで働くことが可能となった。結果、仕事への満足度向上、通勤時間の短縮、私用と仕事の弾力的調整などの効果によりストレス・レベルが低下。いっぽう HP もオフィスの所要スペース削減や社員の定着率向上というメリットを得た。

1995 年には、HP Pavilion PC によって、家庭用コンピュータ市場に進出した。また、同年に売上高 300 億ドルと従業員数 10,000 名を突破している。

1997 年、HP はダウ・ジョーンズ工業株価平均（DJIA）を構成する 30 銘柄の 1 銘柄となるいっぽうで、Compaq は Tandem Computer Co.の買収によって、最先端ビジネス・コンピュータ分野に進出するとともに、翌年には、当時のコンピュータ業界史上最高額で Digital Equipment Corporation を買収することで、ビジネス・コンピュータ分野での地位を確実なものとするいっぽうで、コンピュータ業界の企業間の世代交代を明示した。

1999年に、HPの取締役会は、計測機器、電子部品、化学分析、医療用電子機器事業を分離独立し、新会社を設立するとの決定を発表した。新会社のAgilent Technologies, Inc.は、シリコンバレー史上最大のIPOとなる普通株の新規株式公開を行い、HPがAgilent Technologies, Inc.の普通株の84.1%を保有し、翌年、全株式を売却した。また、会社分割にあわせて、当時のCEOのLew Plattの退任が決定されている。このCEO退任については、コンピュータ業界の変化に追従できていないHPが、成長を停滞させていることへの引責というニュアンスが強いといわれる。¹⁵

1999年7月にLew Plattが退任し、後任として、生え抜きではないCarleton S. (Carly) Fiorinaが外部からCEOに就任した。生え抜き以外のCEO就任はHPの60年の歴史の中で初めてのことであった。女性のCEO就任も同様である。なお、Fiorinaの後を請けて、2005年には現在のCEOであるMark V. Hurdが就任することになるが、Hurdも外部からのCEO就任である。

2000年10月に、新興市場を主眼とする新たな事業イニシアティブを発表している。HP e-Inclusionと呼ばれるこのプログラムでは、発展途上国で持続可能な採算事業を育成するで、デジタルデバイドの解消に取り組んでいる。

また、2001年に新たな事業組織として「HP Services」を創設している。この新組織の役割はコンサルティング、アウトソーシング、サポート、教育サービスなどが包含されており、コンピュータ業界の変化への対応策として、メーカーから総合ITベンダーへの脱却を実現するための成長エンジンとすることを狙った施策であった。

そして、2002年にHPはCompaqとの合併を完了させ、個人と企業の双方に、製品、テクノロジー、ソリューション、サービスを提供する総合企業に拡張される。この合併においては、“Adapt And Go”と名づけた合併施策が実施され、HPによるCompaqの合併ではなく、Compaqが優位な部分はHPがCompaqに吸収される、という方式を採用した。これにより、Compaqの得意分野である個人向けのコンピュータビジネスにおいては既存HPで同業務を担当していた部署がCompaqに吸収されるとともに人員整理等のいわゆるリストラが実施されたことに伴い、“HP way”に反するとして経営執行部と株主の一部で対立が発生している。

¹⁵ 日経コンピュータ 1999年05月24日号 P.102-104

同時期に HP 研究所ではナノテクノロジーといった新規分野で先駆的な努力を続け、分子エレクトロニクス分野で 4 つの重要な特許を取得するなどの成果をあげている。

その後、Fiorina は改革を推進したが業績を回復させることができずに、2005 年に解任される。その後、NCR の CEO であった Hurd が CEO に就任する。

Hurd はハードウェアビジネスの再強化を実施し、業績を回復させる。その結果、2007 年に、史上初めてコンピュータ業界で IBM を上回る売上を達成¹⁶した企業となる。この期間にハードウェア事業の競争力は増す一方で、IBM の牙城である IT サービスやソフトウェア事業では、引き続き競争力が低く、HP 全体の営業利益に占める両事業の比率は 2006 年 10 月期では 2 割程度に過ぎず、課題となっていた。HP におけるソフトウェア事業は、単独事業というよりも「ハードウェアを支えるためのソフトウェア」という位置づけ¹⁷が強く、サービス事業もハードウェアの付属物から脱却できていない状態であった。そこで、2008 年に EDS を合併することで、サービス事業においても IBM を凌駕する企業となった。さらに、総合化のポートフォリオとして空白になっていたネットワーク事業の強化に向け、3Com Corporation の買収を 2009 年に発表している。

上記のような、フルラインでのポートフォリオ戦略を実施していくために、複雑化するソリューションの全体像をひとりの顧客担当営業がつかむのは困難で非効率だ、との理由で、ごく少数の超大手企業を除く業種別の営業組織を縮小して、特定企業を担当する営業要員を、ハードウェア、ソフトウェアやインフラ構築、システム開発などソリューションごとのスペシャリティ化するべく配置を変えている。

同時に、EDS 買収に伴い、インドと中国に強力なオフショアセンタを獲得したために、「グローバル共通化比率」はアプリケーション開発を中心としたサービスビジネス分野への適用も可能との判断から、グローバルデリバリー化を推進している。

¹⁶ IBM がパーソナルコンピュータ事業を Lenovo グループに売却したことが最大の要因である

¹⁷ 日経ビジネス 2007 年 10 月 29 日号 P.62

4.2 在日現法：日本ヒューレット・パカード株式会社の沿革

日本ヒューレット・パカード株式会社（以下、「日本 HP」と呼ぶ）は HP の在日現法のひとつであり、株式は 100%を HP が保有している。

日本 HP の母体は、1963 年に横河電機との合併で設立された YHP である。その当時の株主構成は、横河電機 51%、HP49%であった。HP の日本進出は、ヨーロッパ進出(1959 年)が完了した翌1960年、通産省の要請もあり技術と市場の調査を実施したことに始まる。この調査で、HP は日本企業としては例外的な自己資本比率の高さゆえに、横河電機との協業を希望するようになる。いっぽう横河電機にとっては、測定器事業を推進するために高周波関連技術の獲得が重要課題となっており、先進の米国企業との関係構築以外に選択肢はない、という結論が出されていた。

この両社の思惑と、通産省の外資規制が勘案された結果、上記比率での合併会社設立が選択され、YHP が誕生している。横河電機常務の横河正三が社長に就任し、横河電機計測器部門がスピンオフすることで YHP が構成された。製造は当初は横河電機三鷹第 3 工場で操業が開始され、翌年に YHP が横河電機から購入した八王子の土地に建設された自社工場に移転されている。技術開発も既存の横河電機の測定器事業が継続されている。この背景には、日本の労働コストが米国に比べて相対的に安かったことと、当時の為替レートが 1 ドル 3 6 0 円だったことから、既存の製品開発・製造を利用することで競争力が保ちやすい、という判断があった。なお、従業員は全員転籍させている。

YHP の草創期は、横河社長の方針により採択された HP の販売ポリシー「定価販売」、「納品後 30 日以内現金支払」、「直接販売」により苦戦を強いられた。それまでの横河電機では日本の商慣習である「顧客に合わせた値引き」、「手形決済」、「代理店政策」を採用していたため、社内で営業プロセスが成立しないうえに、日本の顧客にも受け入れられなかった。そこに、東京オリンピック後の不況が重なり、1965 年までに資本金 5 億円の 7 割に相当する 3.5 億円の赤字を計上し、再建を余儀なくされる。この時点で社員数は 392 人となっていたが、114 名については、横河電機への帰籍を断行している。いっぽう、事態を重く見た HP もこのときに 5 名の“HP Management Team”を派遣した。

その事態を打開したのが、YHP が自身による高周波測定器開発をあきらめ、ブリッジ製品に注力することで開発が促進された自社開発製品第 1 号と「4260A 万能ブリッジ」で

ある。¹⁸ 当時の YHP での製品開発は、HP と競合せず、横河電機から引き継いだ人員とノウハウを最大限発揮できる分野に注力していた。そこで選択されたのがインピーダンス測定という領域であった。この LCR 測定器の分野に注力し、そこで積み重ねた実績が、将来における半導体分野への拡大への布石となっていく。その後、計測器分野においては損益管理を独自に行う Product Line を、PL36 として YHP 単体で獲得している。ひとつの Product Line が YHP に設置されたことで、HP 内で特定領域の開発・製造の責任を持ち、製品の輸出も行われるようになっていく。なお、PL36 は 1980 年と 81 年の 2 年連続して、HP 内で最も利益率の高い Product Line にまで成長する。

そのほか、HP が 1961 年に Sam born Company を買収して参入した医用電子機器部門に YHP は 1968 年に参入するが、もともと日本的な商用慣行が強い分野であったため、1990 年まで苦心する領域となり、一時は日本だけ売却するという議論がなされた。

また、医療分野への進出と併せて、1969 年から YHP はコンピュータの領域に参入していく。HP での最初のコンピュータ製品は 1964 年発表の HP 2116A であったが、YHP での取扱いには HP 9100A であった。1972 年にはデスクトップコンピューティングの専任部隊を発足させ、ソフトウェアの Seyetems Engineer (SE) リソースが社内になかったため、YHP としては初めて中途採用を行っている。ただ、コンピュータの領域でも苦戦は強いられた。当時の HP のコンピュータ事業は "Sell Standard" の方針であり、1972 年に HP は HP3000 といういわゆるミニコンを発表している（日本での発売は 1975 年）が、日本での展開においては、漢字処理の問題が解決されていなかった。この問題が解決されるのは、1982 年に発売される HP9000 の発売で HP のコンピュータ領域での優位性が確立し、日本での販売予測も見通せるようになった頃である。

このような混迷の渦中の 1974 年に、横河正三の横河電機社長就任に伴い、笹岡健三が社長に就任する。笹岡の時代は、YHP が独立的に活動を行い、HP に対して逆移転 [吉原 et al., 1994] が行われた時期でもある。まず、TQC である。当時 YHP において、HP 製品の故障が相次ぎクレームが増加していた。そこで、日科技連を通じ八王子工場の QC 診断をしたところ、YHP どころか HP 自身まで、品質において大幅に立ち遅れているとの結論となり、笹岡が Packard に直訴するかたちで、1977 年より TQC を導入した。その結果は

¹⁸ 正確な YHP 自社開発製品第 1 号は 4403A 同調型増幅器といわれているが、現在の日本 HP に公表されている記載に従った。

1982年のデミング賞受賞につながり、その成果はすぐに HP 全社に採用された。[Packard, 1995=1995, P.147]。また、HP3000のようなミニコンを販売するためには、製品力だけでは勝負できず、さらにこの領域には国産の競合もすでに成長してきていたため、対抗的な営業・マーケティングが必要となってきた。この頃まで堅持されていた”HP ポリシー”を変更せざる得ない時期とマーケットの情勢となっていた。この頃から YHP は独自で「営業が特注システムを作る」というやり方を採用した。現在的にいう「ソリューションセールス」の奔りといえる。この方式も当初は HP マネジメントの反発にあっていたが、日本での成功により、HP 全社に展開されていった。

1983年には、YHP が増資を行い、資本構成が HP75%、横河電機 25%に変更された。この理由は、この時点で YHP 業務の過半が HP 製品に関することで占められていたことから、比較的自然的な流れであったと思われる。そして横河電機の内田社長が「それ以降、日本 HP への出資は配当を期待する“投資”の色合いが濃くなった」と語る¹⁹とおりに、合併会社 YHP は、HP の在外現法としての色合いを強めている。

さらに顧客である日本企業がこの時期から積極的な海外展開を始めたこともあり、HP における YHP のプレゼンスが高まった時期である。同時に、HP によるアジア展開も検討された時期でもある。先述した中国進出もその一環である。そのなかで YHP 社員の海外進出が実現している。例えば、アジアパシフィックメディカルのゼネラルマネージャに、次期社長となる甲谷勝人が、アジアパシフィック営業本部のマーケティングマネージャに次々期社長となる寺澤正雄がそれぞれ着任したのは 1980 年代後半のことである。これが YHP の将来を大きく決定付ける流れであったと考えられる。さらに、1990年には世界で 3 番目の HP 研究所として、日本 HP 研究所が、YHP に併設するかたちで設立されている。

1989年には、コンピュータ事業が計測器事業を上回り、その後、差は開く一方であった。

同時期に、HP では、グローバルなリソース配分の最適化について、検討が開始されており、先述の CRE が設立されたのもこの時期である。これにより、HP 内部では地域密着から、全体最適化に方向性が転換され始めた時期である。全体最適の施策に従い、この頃から日本 HP は管理業務をアウトソーシングし始める。1992年に八王子工場に続く開発と生産の拠点として神戸事業所が竣工するが、同時に、工作部門の横河電機への移管と PC のアッセンブリ工程の東洋電子工業株式会社への移管を行っている。また、設立当初から

¹⁹ 日経ソリューションビジネス 1999年 07月 23日号 P.47

行っていた警備業務のアウトソーシングに続き、運送、社内庶務、受付、出張手配などを 1990 年代のうちに次々とアウトソーシングして行った。2000 年以降は、保守・サービス業務もアウトソースしている。

このような状況で、3 代目の社長となる甲谷が 1993 年に社長に着任する。甲谷は基本的な経営方針として“Be a member of HP”を打ち出し、HP 全体のグローバル最適化の流れにアラインする方針を選択している。そして 1995 年には、現在の社名である日本 HP へ社名変更している。甲谷が社長在任期間中に日本 HP は大きく業績を伸ばし、1993 年就任時の売上高 1418 億円/営業利益 41 億円だったものが、1998 年には売上高 2992 億円/営業利益 210 億円まで膨らんでいる。この好業績を背景に、日本 HP ではこの時期に営業方針の新機軸を打ち立て、実現させている。それは NEC や日立製作所などとの OEM 契約の実現やレーザープリンタ事業で HP と開発のパートナーシップを結んだキヤノンとの全面的販売提携や NEC との SI 事業協業などである。OEM 契約については、メインフレームのビジネスが縮小傾向にあるなかで、IBM プラグ互換機ベンダの次のハードウェアとして、HP9000 やその後継である HP-UX を OEM で活用してもらい販売を支援するということが主体であった。この立役者は、当時コンピュータ事業の責任者になっていた寺澤である。少なくともコンピュータ事業に関してはこの頃には”HP ポリシー”は適用されなくなっていることがわかる。

1998 年には、社長の甲谷、専務の寺澤、常務の片岡の 3 名が、HP の Vice President に就任している。以降、2006 年までは日本 HP の社長および副社長については HP の Vice President を兼任することとなる。また、甲谷が社長に就任して以降、日本 HP には日本人以外の取締役、執行役員は誕生していない。

甲谷の流れを請けて、1998 年に寺澤正雄が 4 代目の社長に就任した翌年、HP から会社分割が発表される。この発表の直後、HP と横河電機は、日本 HP を HP の 100%保有会社とすることで合意し、合弁契約を解消している。このときに横河電機の内田社長は「98 年の配当は 16 億円。600 億円を手にするためには 30 年以上かかる計算だ。さらに、将来に渡る配当額の決定権は横河にない。加えて、HP は現在 CEO を探している。創業者が健在だった時分と比べて確固たる保証もなくなっている」²⁰と 600 億円の売却益に躊躇はない。また、HP に対する横河電機からの評価からも、HP はすでに合弁開始時とは変貌を遂げて

²⁰日経ソリューションビジネス 1999 年 07 月 23 日号 P.47

いることがわかる。またこの動きから、会社分割と同時に CEO が交代する、という混乱を前に、内部への求心力を強化しようとする HP 側の意思が伺える。特に、CEO の交代の理由が、コンピュータ業界の変化に追従できておらず成長を停滞させている、というものであることから、成長に向けて経営のスピードアップを狙うにも、同様に求心力の向上が求められていた。

以来、日本 HP は業務管理面ではアジアパシフィックリージョン配下に配置されることとなる。リージョンオフィスはシンガポールに配置されている。1999 年の分割前の日本 HP 従業員数が 4,500 名。分割後の日本 HP は 3,200 名となった。また、分割時に会社機能の分配も行われた。その結果、八王子の開発・生産機能については Agilent Technologies, Inc. 資産となり、日本 HP の開発・生産機能としては、神戸事業所が引き継がれた。その後 2005 年までに、まず、生産機能がマレーシアに移転され、続いて 2004 年までにソフトウェアのローカライズ（多言語対応）機能もインドと中国のグローバルソフトウェア開発センタに移管されることで、2005 年には神戸事業所は売却されている。この時点で日本 HP では、アウトソーシング済みあったアッセンブリ工程が東洋電子工業株式会社に残っている以外の生産・製造工程が失われたことになる。

その後、本社の企画した M&A の影響を強く受けながら、“Be a member of HP” の経営を続けている。しかし、そのために 2002 年の Compaq 合併を経た 2000 年代だけで社長が 5 人交代する、という短期的変化の大きい時期を迎えており、ステークホルダに対し混乱を与えている。

2002 年、日本 HP としてコンパックコンピュータ株式会社と合併して、新生日本 HP として営業を開始すると同時に、寺澤は代表取締役会長に、コンパックコンピュータの社長であった高柳肇が社長に就任する。1 年後、高柳が健康上の理由²¹で 2003 年に退任すると、寺澤は CEO に復帰するものの樋口泰行が内部からの昇進で社長に就任する。しかし、その樋口も 2 年後の 2005 年にダイエー再建の社会的使命を負い、社長を辞任、小田晋吾が社長に就任する。小田の定年退職に伴い 2 年後の 2007 年に小出伸一が社長に就任する。

²¹ Compaq 時代の 36 億円の不正経理や HP のガイドラインでは認められない経費横領が発覚した引責とも言われたが、本人が否定のうえ、HP からも明確なアナウンスはない。

生え抜き以外の社長就任は日本 HP の 40 年の歴史の中で初めてのことであり、しかも、競合企業 IBM の元執行役員経験者の社長就任という異例の事態²²となった。

この社長交代と HP の買収に基づく連続した組織変革により、社内体制も毎年見直しが行われ、そのたびに重複人員の削減が行われている。それとともに顧客に対する担当営業の発生するため、顧客とのリレーションについても弱くなっている、といわれている。

とくに 2008 年に行われた EDS 合併に伴う組織変更では、日本において EDS ジャパンがビジネスに失敗しており、グローバルで 15 万人といわれる従業員数に対し、日本では、1000 名のみしか所属していない。そのいっぽうで、日本 HP では、“Sell Standard” 施策を 1980 年以降は維持していないために、HP サービスが日本においてはビジネスとして成功していた。にもかかわらず、グローバルでの “Adapt and Go” の施策に従い、サービス事業のリードは EDS のマネジメントラインとなり、日本 HP ではアプリケーションの開発を担当する 800 名の社員と 500 名のパートナーを HP サービスから EDS ジャパンのラインへと異動させる事態となり、現場では大きな混乱が生じた。しかも、日本以外の地域や国では、HP サービスと EDS は既存の顧客も市場も異なっているため、“Run Standalone” で、Compaq 合併時と異なり、ほとんど問題なく業務が遂行出来ているが、日本においては、もともとが同一母体の組織を分割して新生 HP サービスと新生 EDS の事業部が成立しているために、無用な Conflict が発生しており、マネジメントコストを浪費している。

また、寺澤の時代に確立した OEM 契約を始めとするベンダとの提携についても、HP がメーカから総合 IT ベンダへの脱却を図る背景にもなっているようにハードウェアでの差別化が困難になっていることに起因して、提携先のベンダやインテグレータにとって、日本 HP との提携や協業に対する魅力が低下しているとともに、2000 年代以降の日本 HP のマネジメントの不安定さを不安視され、実効的なものでは無くなっている。

さらに 2009 年には日本 HP 研究所が閉鎖され、現在、アジアパシフィックリージョンにある HP 研究所は、日本以降に設立されたインドのバンガロールと中国の北京にて展開されている。

²² そのほかに、小出が IBM で 2004 年に発覚した架空売上事件直後に執行役員から退職をしていることで、様々な憶測を呼んだ人物であることも、物議をかもす一因となっている。

4.3 日本 HP の現在

4.3.1 日本 HP の経営状態

2009 年 10 月の日本 HP の内部データによると売上高 3609 億 3600 万円（推定）純利益等の詳細財務データは非公表とされているが、2008 年 10 月の決算との比較では 10%程度の減収減益となっているようである。この傾向は 2007 年の社長交代以降連続しており、HP の経営が増収増益となっているの対し、かなり厳しい経営状態であることが伺える。また、この売上高は、HP 全体の 3.5%（1 ドル＝90 円で換算）に過ぎず、OECD 加盟国の総 GDP に対する日本の GDP の割合である 10.9%よりかなり低い。参考までに HP Asia Pacific Region においても 20.5%しかなく、日本 HP の業績は、相対的にパフォーマンスに課題を抱えていると言わざるを得ない。また、社員数は 5,800 名であり、HP 全体の 1.81%であり、こちらについても売上の貢献に応じ、それほど比率は高くない。このような課題が生じている一因は、HP では売上も従業員数も EDS を買収することで倍増しているにも関わらず、日本においてその効果はほとんどなく、前述のとおり、むしろ、ネガティブな効果をもたらしていることにもある。

国内事業所数は 9 拠点。保守・サービスの拠点はアウトソース施策により、社内の事業所としては保持していない。

現在、取締役 6 名で、執行役員は 22 名となっている。全員が日本人で構成されているが、3 名は小出の社長就任にともない入社した IBM の OB である。残る 19 名のうち、YHP 出身者が 15 名というあたりに合併の難しさが感じられる。EDS 出身者はいない。

また、日本 HP には子会社や関連会社はない。

本年より営業体制を一新し、HP の方針に適合させるべく、スペシャリティ化を進めている。

同時に、社内のレポーティングラインについても見直しを行い、これまで各国ゼネラルマネージャ（社長）のしたに機能別組織を編成していたものから、ゼネラルマネージャはホスティングマネージャとし、グローバルリージョン・カントリの階層構造で、機能別組織単位でのレポーティングに変わっている。すなわち、各従業員からのレポートラインには日本 HP の社長は存在せず、機能別組織ごとにグローバルのラインへとつながることになる。

4.3.2 日本HP と日本市場や外部ネットワークとの関係

日本HPの沿革を振り返ると、その歴史は、HPによるStandard化推進の圧力と、External Embeddedness 構築とのせめぎあいであったと言えよう。結果としては、日本 HP としては External Embeddedness の構築が首尾は成功とは言えず、結果として、現在の業績不振を招いている、と言える。

まず、HP にとっての日本の重要性の観点から、日本 HP の価値について検討を行う。

「展開する拠点」として、販売の観点での日本の魅力は前述のとおり、規模はそこそこながら成長性という観点では過去にあったほどの魅力はない。しかも、日本 HP が過去的好業績の時代に確立した日系企業をチャネルとして活用する OEM や協業といった External Embeddedness は、コンピュータ市場の変化に伴い、すでに有効ではない。むしろ、その提携関係に注力した過去の成功体験が「Administrative Heritage (組織の慣性)」[Bartlett and Ghoshal, 1987]となってしまう、IBM が強力に推進するソリューションプロバイダ化が必要な現在の市況に対して遅れをとっている、と言えよう。結果論だが、“HP ポリシー”を遵守し、直接販売を貫いていれば、現在のように顧客ロイヤリティが低いがゆえに結果が伴わない、という状況も回避できたのかもしれない。皮肉にもハードウェアのみに注力していた時代に成功していた間接販売のプロセスが、顧客の要望の変化への感性を鈍らせ、結果として、変化に追従できない情勢を招いている。さらに、2005 年に IBM が採用して、市場からは失敗した、と評価されている営業のスペシャリティ化を導入せざる得ない状況となっている。ただし、日本 IBM では External Embeddedness の深さが競争優位の源泉のひとつであったために失敗といわれている反面、日本 HP では過去に築いた External Embeddedness を現在有効に活用出来ていない情勢であるために、必ずしも同様に結果を招くとは限らない。ただし、顧客の要求が総合的ソリューションの提供に向いている状況ではあるので、営業のスペシャリティ化と同時に、各機能別組織が日本 HP の一部として、横の事業部と連携しないことになると、競争力は著しく低下するおそれもある。

いっぽう、「獲得する拠点」としての日本について検討してみる。

HP は日本のベンダやメーカと技術提携や資材の搬入等で、直接の取引関係を形成しており、その関係において日本 HP は訪問日程の調整程度の関与のみで、ネットワーク中心性を獲得できるほどには介在していない。これは、External Embeddedness を本社が直接

制御して状況であり、日本 HP としての **External Embeddedness** をレバーにして本社とのバーゲニングパワーを獲得するのは困難といわざるをえない。HP という会社は創業 20 年以内の段階から、他社を買収することで自らの **Capability** を高めるところにも特徴があるため、国内外を問わず比較的オープンなインタフェースをもっているため、日本の企業とも、HP 本社サイドで交渉が行われてしまうため、日本 HP としての価値は発揮しづらい。しかし、本社が構築した企業間関係を利用して、「互惠」というアプローチで日本 HP としてのビジネスを展開することは可能と思われる。それに際しては、むしろ日本 HP 独自でパートナーシップを構築した場合に比べ、本社からの支援も仰ぎやすくなるはずである。ただし、そのためには **Internal Embeddedness** の深さが課題になる。

次の論点として「**External Embeddedness** が高まると、MNC への貢献を軽視するようになる」という点について、1990 年代までの YHP はこの状況に近かったのではないかと想定される。しかし前述のとおり、すでにその **External Embeddedness** は実効性を失っているため、日本 HP においては、HP への貢献を軽視することはできない。それゆえに、営業体制の刷新もレポートラインの変更も、HP の計画どおりに実装していると言えよう。

また、日本 HP 研究所の閉鎖は、**External Embeddedness** を高めるための手法をひとつ失ったと言わざるを得ず、日本 HP にとっては影響が大きいと思われる。

4.3.3 HP の内部ネットワークと日本 HP の関係

HP は過去から“HP Way”に従い、基本的には各在外現法に任せる経営を行いつつも、Standard 化を早期から推進するなど、**Internal Embeddedness** が必要とされる管理体系であったと言える。これは、先述したとおり、創業 20 年目あたりから、買収による事業の成長を行っているために、その事業同士を繋ぎ合わせるが必要とされたためであろう。その状況にあって、日本 HP では、**Internal Embeddedness** と **External Embeddedness** の端境で苦心していたように感じられる。これは、日米の大企業間の合弁会社であることを出自とすることに起因するとも考えられる。そして、**Internal Embeddedness** の重視が端的に現れている点として、日本 HP の会長あるいは社長、副社長が 1998 年から 2006 年まで、HP の Vice President を兼任していることがあげられる。日本 IBM で IBM の Vice President になっているのは、歴代で椎名ひとりであることと対照的である。これは、1993 年に社長に就任した甲谷の基本的な経営方針が“Be a member of HP”であり、それが寺澤が社長を

勤める時代まで継承されたことが一因ではあろう。ただ、この **Internal Embeddedness** の深さ、特に戦略面に関する関与度合いの違いが、大型 M&A による影響の違いに出ているように感じられる。

2000 年以降に HP は、2 度の大型の M&A を体験している。2002 年の Compaq と 2008 年の EDS である。日本 HP においては、Compaq との合併においても相当の影響を受けている。しかも、Compaq の合併時点では Agilent Technologies, Inc. との会社分割から 3 年しか経っておらず、日本 HP の経営基盤も不安定であった。にもかかわらず、大幅な業績低下を招くこともなく、合併を軟着陸させている。いっぽう、2008 年の EDS 合併では、EDS ジャパンが小さい会社であったため、むしろ影響は小さいことが想定されるが、現実は大変な混乱を社内に招いており、現在もまだその余波が残り、業績が回復する見通しも厳しい。この違いこそ、戦略面での **Internal Embeddedness** の差ではないかと考える。2002 年の段階では、日本 HP の寺澤は社長に就任して 3 年目ではあるが、HP の Vice President としては 4 年目を迎えていた。いっぽうカウンターパートで後に社長となる高柳は 1985 年に日本タンデムコンピュータズ株式会社の社長となって以来、1998 年 Compaq による日本タンデムコンピュータズ株式会社の合併に伴ないコンパックコンピュータ株式会社の代表取締役社長を歴任してきているし、副社長の馬場は、Compaq の Vice President であった。すなわち、両社とも合併に際しての社内情報に関して戦略的に動ける経験と立場を持ち合わせていた。それに対して 2008 年の時点では、日本 HP 側の小出は就任直後で HP の事情も日本 HP の事情も理解が浅いうえに、Vice President でもないために情報収集もままならない一方、EDS ジャパンには戦略的に重要視される要素もなく、情報が取れるはずもない、という違いがあり、結果として、日本 HP に起こるだろう事態を先見して、場合によっては HP との交渉や調整を行うことが出来なかったことが、現在まで及ぶ業績低迷につながっている、と考えることができる。

また、業務的な **Internal Embeddedness** であるが、HP では「グローバル共通化比率」をすでに推進しており、とくに事務的な手続きにおいては、社内のヘルプデスクや事務的な業務の拠点がインドや中国に配置されているため、深い **Internal Embeddedness** が要求される。ケースには記載しなかったが、HP では 1960 年代にグローバル展開を始めた時点で、財務会計では時間と空間を超えたマネジメントが行えないことから、統一の管理会計の体系を整備しており、コンピュータが登場する以前から管理会計による経営管理を徹底していた。この管理会計の発想は、HP が草創期の段階から製品中心でビジネスモデルを

組み上げてきたこととも密接に関わっており、製品単位での利益管理をするためには管理会計を整備するしかなかったともいえる。つまり、経理のレベルでは **Internal Embeddedness** が当初より要求されていたと言えよう。

また、日本 HP の内部に生産・製造機能がなくなってしまったことから、ハードウェア事業のバリューチェーンでは、海外との **Internal Embeddedness** を深めざる得ない状況となっている。スマイルカーブ現象は日本 HP でも顕在化している。さらに、日本 HP 内で完結すると考えやすいサービス事業においても、前節のとおり、「グローバル共通化比率」によるグローバルデリバリーモデルの実現施策が展開されることで **Internal Embeddedness** が深まってくる。さらに、レポートラインが、機能別組織ごとにグローバルへとつながるモデルに転換されることで、リージョン化が強化される。この施策も **Internal Embeddedness** を高めざるえない状況を生み出すに違いない。

上記までの検討をふまえると、日本 HP においては、従業員の英会話能力が要求されることが想定できるが、これに対して、会社として明示的な対策をしているとは言い難い。今後の日本 HP においては **Internal Embeddedness** を強く考慮したマネジメントが必要になるし、今後は **Internal Embeddedness** の浅さに起因した問題が起きることが予想される。先述のとおり、**Harzing and Feely** によると「異なる言語でのビジネスコミュニケーションに起因して、本社と在外現法の間で不信感が生まれやすい」 [**Harzing and Feely, 2008**]。戦略的な **Internal Embeddedness** が発揮されにくい現状においては、HP の施策が日本 HP にそぐわないものになる公算が強いため、なおのこと、重要であろうと思われる。ここで不信感が生まれることを容認すると、従業員のモチベーションに影響が大きく、それは生産性や貢献の向上が必要なこの時期に致命的な問題となりかねない。しかも、そのための教育コストも「グローバル共通化比率」施策のもと、リージョンあるいはグローバルと調整して捻出する必要がある。そのためにも、とくにマネジメントレベルの英会話能力の向上は必須と言えよう。なお、余談ではあるが、在日現法で働くほうが英会話能力が必要ない、という現象がおきている。なぜならば、日本企業は国内マーケットの縮小に伴い、海外への進出が急務となっている。そのため、日本企業のほうが海外との調整業務が発生しやすく、在日現法は特定の職種でなければ、原則は日本の顧客以外の相手をするのではないため、実は在日現法の従業員の方が英会話能力が必要とされないのである。

最後に、組織能力開発に関する **Internal Embeddedness** について検討を行う。日本 HP では **TQM** やソリューションセリングなどの「逆移転」 [**吉原 et al., 1994**] が行われてきた。

しかし、日本の得意分野である「ものづくり」はすでに海外に移転しており、また、他の在外現法にたいして先進性があったサービス事業についても EDS 合併により価値が低減していることから、現在の日本 HP としては新たな組織能力開発における優位性を見出す必要がある。そこで、コミュニケーションにおける言語の差異が問題として再認識される。さらに、日本 HP 研究所が存在したことで HP において日本の知識は展開されやすかったのだが、閉鎖により、Internal Embeddedness の観点からも、強みが失われたといえる。

4.3.4 日本 HP の進化と経営の価値観

日本 HP は 1999 年までに確立した自走型の経営モデルを、同年における会社の分割と「グローバル共通化比率」施策により、HP に統合するモデルへの転換を強いられている。これは Birkinshaw の子会社進化論において語られる段階は、合併事業であったがゆえに創業数年で達成したうえで、顧客や市場から要請される変化に対応するために経営モデルを革新していると言えるが、単体の企業体としては一部の重要な機能を喪失しているので、後退とも捉えられる。しかし、コンピュータ事業に限って考えてみると、生産・製造機能は神戸事業所にローカライズ機能があったことと、アッセンブリ工程が東洋電子工業株式会社に残存しているのみで、ほとんど「販売子会社」のまま進化していない、と解釈するべきかもしれない。HP のコンピュータ事業の戦略は当初から "Sell Standard" であった。しかし、Malnight の 4 つの進化プロセスで解釈するならば、合併事業であるとともに、"HP Way" により、創業時から「参加」あるいは「貢献」の段階に達しており「統合」された段階で、HP 側の戦略に翻弄される事態となっている、と言える。また、Delany の 8 段階の発展段階モデルでいうならば、"PL36" が確立された時点で Stage7 に到達しているが、Stage8 に届かなかったがゆえに、"Strategic Independent" を獲得出来ず、HP の戦略に翻弄されている、ということが言えるのかもしれない。しかし、日本 HP のケースでは、"PL36" が確立したあとに、新規の事業が既存事業を超えるほど成長したことで、既存事業である測定器ビジネスで築いた Stage7 のポジションから Stage5 まで引き釣り降ろされた、とも解釈できる。その場合は、Stage7 にいる時点でコンピュータ事業の将来性を見越して、HP が定めた "Sell Standard" 戦略に、ローカルに逆らうだけではなく、全社的に戦略的なアクションとして展開することが必要だったという分析になる。1980 年代の日本 HP にて

ソリューションセリングを展開した時点で、HP 全社での展開につながっていると、現在の日本 HP とは違う会社があったのかも知れない。

上記のような発展段階にあり、比較的高い Internal Embeddedness を持っている日本 HP において、HP との価値観のズレについて確認しておく。

まず、日本では IDV（個人主義）のスコアが低い。これは、HP でのレポートラインが、機能別組織ごとにグローバルへとつながるモデルに転換する施策において懸念が生じる。日本 HP としての Internal Embeddedness よりも HP の各機能別組織単位での Internal Embeddedness が高まるおそれが高く、顧客が「総合的」、「ワンストップ型」を求める傾向の強い日本においては、日本 HP の価値を損なう可能性がある。これは、営業担当者が顧客担当からソリューション担当への転換されることでも同様のリスクが考えられる。その反面、HP においては歴史的に、比較的 Internal Embeddedness を深めるよう組織運営がなされていることから、日本 HP での各種施策が HP と統合されていくほど、所属意識の対象が HP になることで高い貢献へのつながる可能性もある。

MAS（男性型）でも日本はスコアが高い。このことから想定される懸念事項としては、HP の改革を進めたのが Carly Fiorina であったことが、日本 HP においては悪影響だった、ということも仮説としては成り立つ。ただし、実証の余地はない。UAI（不確実性の回避）も日本でのスコアが高い。ここでは HP が M&A を実施することと、日本 HP が M&A に巻き込まれることに意味の違いが出てくる。日本 HP においては、内部でノウハウを蓄積せず、能力が足りないところを「当たるも八卦当たらぬも八卦」に近い M&A で補うことに違和感や不信感を覚えることがありうる。EDS という異業種（サービス事業のみの会社）との合併を事前予告もリークもなく実施したことについては、うまく進んでいない一因はこの心情的な価値観の相違に基づくものがあるとも言えよう。また、LTO（長期思考）では、総合 IT ベンダ化に向けていくつもの M&A や組織改革が実行されていることに対し、UAI 同様に日本 HP では HP の戦略性の欠如、あるいは技術力の欠如と解釈されるおそれがある。また、M&A に伴い人員整理が何度か続けざまに行われている。これは、従業員にとって常に退職につながるリスクにさらされていることになり、耐えられない、と評価されるおそれが高い。上記のような評価は在職する従業員のモチベーションにとどまらず、人材の採用においてもデメリットとなり長期的な戦力低下として体现されてしまう。

5. 自走する在日現法－富士ゼロックスのケース

5.1 本社 Xerox Corp. の概要

5.1.1 Xerox Corp. の現状

Xerox Corp. (以下、「Xerox」と呼ぶ) は、複写機、プリンタ、複合機をはじめとするドキュメントソリューションおよび関連サービス、システムを提供する世界的企業である。現在、関連会社を含めて 160 カ国以上で事業展開をしている。

2008 年 12 月決算による発表では、総資産 22,447 百万ドル、売上高 17,608 百万ドル、総利益 939 百万ドル、従業員数 57,100 名。

なお、現在の総売上高の内訳は、Office Segment Services: 55.3%、Production: 29.7%、Other Services: 14.4%であり、引き続き企業向けの大規模なプリンティング関連サービス（この中に製品のレンタルを含む）が主流であることがわかる。

また、在外現法の管理にあたっては、世界を 4 つの商圏としてセグメントに分け、そのうち 2 つを在外現法に委託し、1 つは間接販売でのアプローチを取っている。商圏地域 of 具体的な分担は以下の図表 18 のとおり。

図表 18 : Xerox の地域分担

■ North American Operations

North American Operations includes the United States and Canada.

■ Xerox Europe

Xerox Europe covers 17 countries across Europe.

■ Developing Markets

Developing Markets supports more than 130 countries.

■ Fuji Xerox

Fuji Xerox, an unconsolidated entity of which we own 25%, develops, manufactures and distributes document management systems, supplies and services.



出所 : Xerox ホームページ: http://www.Xerox.com/annualreport/2008/our_business_8.html

とくに富士ゼロックス株式会社（以下、「富士ゼロックス」と呼ぶ）の商圏については、資本関係が 25%しかないため、Xerox に業績にはカウントされていない。

この商圏区分について、ゼロックスグループでは、顧客のグローバル化に応じて柔軟な営業活動を展開するために、1984 年から 3 社（Xerox、Xerox Europe、富士ゼロックス）が協力しあって営業サービスを行う Global Account Marketing Exchange (Game)としての活動を開始し、88 年からは、とくに広範囲な国際的活動を展開している超大手顧客を対象に、商圏を越えてグローバルにマーケティングを行う Global Account Marketing (GAM)を展開している [経済界, 1992 P.216]。

2000 年に 2 億 7300 万ドルの赤字を出し、その時点の負債が 186 億ドルとなり、CEO の G. Richard Thoman が更迭され、Anne M. Mulcahy による再建を続ける。2007 年に Mulcahy は会長となり、2009 年から Ursula M. Burns が CEO に就任した。Burns は S&P100 での最初のアフリカ系アメリカ人の女性の最高経営責任者として話題になった。

また、Xerox が設立した Palo Alto Research Center（「パロ・アルト研究所」略称 PARC）ではコンピュータ業界に広く影響を与えた画期的な技術の源流を発明・開発しているが、Xerox で製品化されることがなく、開発力はあるが商売が下手な企業と言われている。PARC での代表的な開発技術群としては次のとおり。

- ウィンドウシステムとマウス：Macintosh や Windows として他社が商品化
- オブジェクト指向の考え方と smalltalk：Java として世に普及したのは他社
- ページ記述言語とベクトル・フォント：退職した開発者が Adobe 社を設立
- ネットワークと LAN：DIX (Digital-Intel-Xerox)規格化も、開発者は退職し 3com 設立

しかし、引き続き開発力が Xerox の強みであるとの認識は強く「年間約 8 億ドル、売上高の 5～6%を研究開発に」投資し「富士ゼロックスと研究開発費を両社足すと年間 15 億ドル」になるが「今では売上高の 3 分の 2 は過去 2 年以内に投入した技術が占めます。開発から市場投入までのリードタイムが非常に短い」ため、削るべきではない、という方針が出されている。²³

²³ 日経ビジネス 2005 年 08 月 01 日号 P.110

5.1.2 Xerox の沿革

Xerox の母体は 1906 年に設立された”The Haloid Photographic Company”である。同社はもともと印画紙や印画用機器を製造する会社であった。同社で Chester Carlson が開発した普通紙コピー (PPC - Plain Paper Copy) の技術である”xerography”を利用した PPC の製品化に成功したことが、Xerox の原点となる。それが 1959 年に発表された”Xerox 914”である。なお、Xerox の社名は、ギリシャ語の「乾いた」を意味する”XEROS”に FAX の”X”を合成したものと言われており、「乾式複写機」の会社であることを示している。

当時の複写技術は「青焼き」と俗称される湿式複写機(ジアゾ複写機)が主流であった。

しかし、湿式複写は透過性のある原稿と感光紙を重ねて機械に挿入することで複写する仕様であったため、非透過原稿の複写ができない、あるいは、複写されたものは光や高温に弱い、という問題を抱えていた。これらの問題を解決し、保存性の良い複写を実現したものが”xerography”であった。”Xerography”は、感光紙ではない普通紙にトナーを乗せて複写する仕様であったため保存性が良く「書類を長期間保存したいから複写する」という使い方を生み出した点で画期的であった。

同社は 1958 年に”Haloid Xerox”と改称し 1961 年には”Xerox”に名前を変更している。

”Xerox 914”は、1961 年までに 6000 万ドル、1965 年には 5 億ドルを売り上げるヒット商品となった。続く、1963 年には、最初の卓上 PPC である”Xerox 813”を上市している。

ちなみに、Xerox の海外進出は”Xerox 914”の発売以前に遡り、1956 年に、イギリスの Rank Organization との間に、合併企業として Rank Xerox を設立している。その当時は、ヨーロッパの商圏を Rank Xerox が管轄することとなっていた。その後、米国以外の商圏をすべて Rank Xerox が管轄するように変更されている。なお、Rank Xerox は 1991 年の時点で Xerox が 100%株式を所有する子会社となり、現在は Xerox Limited.に名称を変更している。

以降、フィーダの開発や造影の改善など、コピーだけでなく大量の複製をも、短時間で作るための工夫が続けられ、製品は進化を遂げる。

また、914 の頃から、開発者は 2 つの PPC を公衆電話網を介して接続することで、FAX のように 1 つのマシン上でスキャンした文書をもう一方の PPC で出力できるような作業

に取り組んでおり、これが将来には XeroxTelecopiers として実現されることになり、現在の複合機の時代につながることになる。

1960 年には、研究開発の高度化と製品開発の高速化を目指し、研究施設として”Wilson Center for Research and Technology”を設立している。

1961 年にはニューヨーク証券取引所、1990 年にはシカゴにそれぞれ上場している。

1969年には、メインフレームコンピュータを製造していた IBM の競合であった Scientific Data Systems (SDS) を買収し、コンピュータ業界への進出を図る。同年に、既存の PPC を叩き台としてレーザプリンタの基礎技術の開発に成功している。レーザプリンタの製品化は 1977 年の”Xerox9700”であるが、それ以降、レーザプリンタのビジネスは Xerox にとって数十億ドル規模の売上となるまでに成長する。

1970年には、CEO の Charles Peter McColough の支持を得て、基礎研究機関である Xerox PARCを開設している。PARCの果たした役割は前述したが、SDS 合併に見るとおり、Xerox はコンピュータの発達を見据え、当時ビジネスの基盤としていた PPC は、これから来る電子社会においては不要のものになる、との危機感から新しい時代への Xerox の生き残りを支える基礎技術を開発しておくことを目的としていた。その目的どおり様々な基礎技術は開発されたが、それを Xerox のビジネスに転換することは少なかった。現在の PARC は Xerox 配下の独立企業として、Xerox 内外からの研究開発業務を請け負っている。

1971 年には Archie R. McCardell が社長に就任する。翌年には世界最初のカラー PPC の上市を発表している。この McCardell の社長時代に Xerox は会社史上最高の売上高と収益、利益を 1973 年から 1975 年にかけて更新し続ける、絶頂期を迎える。また同時期に、Xerox 内部の原価低減を目的として、原材料や部品を国際的に共同で購入する”International Procurement”と国際分業についての検討が開始され、1973 年から実施されている。

1975 年になり絶頂期にあった Xerox を大きな変化が襲う。この年、Federal Trade Commission (連邦取引委員会、FTC)は Xerox を United States antitrust law (独占禁止法)の consent decree (同意判決)に至った。訴えは 1972 年に起こされている。これにより、Xerox が保有する全ての特許ポートフォリオは、強制的にライセンス供与する必要が出てきた。このライセンス供与の結果、米国 PPC 市場は日本企業を中心とした競合企業との激しい競争状態に突入し、ほぼ 100%あった Xerox のシェアは 1980 年までに 13%にまで落ち込んでいる。同時期の 1970 年には IBM が PPC 市場に参入しているが、Xerox との間でライセンスをめぐる法廷闘争となっていたことも一因と考えられる。その結果、Xerox

は1980年に12,000名のレイオフを実施せざる得なくなっている。また業務多角化も検討され、短期に利益を生む出すものとして金融サービス数社の買収を開始したのも1982年以降のことである。

このような逆風の1982年にDavid T. KearnsがCEOに就任する。Kearnsは”Leadership through Quality”を掲げXeroxの改革に乗り出す。この品質改善活動は、富士ゼロックスのTQCに刺激を受けたもので、富士ゼロックスが1980年にデミング賞を受賞し、日本においてXeroxの競合であるCanonやRicohと互角以上にビジネスを展開できていることを根拠としている。この成果は1989年のThe Malcolm Baldrige National Quality Awardの受賞につながるとともに、80年代の業績回復を実現した。なお、Kearnsの活動は全世界のXeroxに展開されていることは1984年オランダ、1985年イギリス、1987年フランス、1989年カナダがそれぞれの国の品質関連の受賞をしている[Kearns, 1992=1993 P.292]。さらに1983年には10シリーズを発売したことで10年ぶりにマーケットシェア第1位を奪還している。1985年にはビジョンを見直し”The Document Company”を掲げた。

1990年にPaul A. AllaireがCEOに就任すると、製品ラインの見直しも行い、Xeroxは復活したと思われた。この時期に企業ネットワークにも接続できるデジタル複合機を上市し、PPC依存からの脱却が軌道に乗るかに思われた。しかし、際立った業績の回復は困難で、1998年に9000名の人員整理を行うことになる。しかし販売不振が続き、AllaireがCEOを解任され、Thomanが新しいCEOに就任する。Thomanは「改革派」と呼ばれ、急速に営業組織と事務機構の改革を同時に行うが失敗し、逆に、2億7300万ドルもの赤字を出すことで、1年で引責辞任となった。この時点での負債が186億ドルに上っている。この背景を富士ゼロックス会長でXeroxの社外取締役でもある小林陽太郎は、「バリー・ロメルル(ゼロックス副社長兼最高財務責任者=CFO)が副社長に就いた96年前後から、株価が経営判断の基準になり始めた」ことが原因と指摘し、KearnsがCEOの時代に導入したTQCによるプロセス重視の経営から、短期利益を目指したコスト削減の経営に変革を早急に進めすぎた、と説明している²⁴。

Thomanの後を請け社長に選任され、CEOになるMulcahyが立て直しに乗り出すが、そのいっぽうで2002年に過去の不正会計についてUS Securities and Exchange Commission

²⁴ 日経ビジネス 2001年03月19日号

(米証券取引委員会、SEC) から訴えられ、罰則と金利相当額として 2,200 万ドルを SEC に納付している。ただし、不正を認めたわけではない。

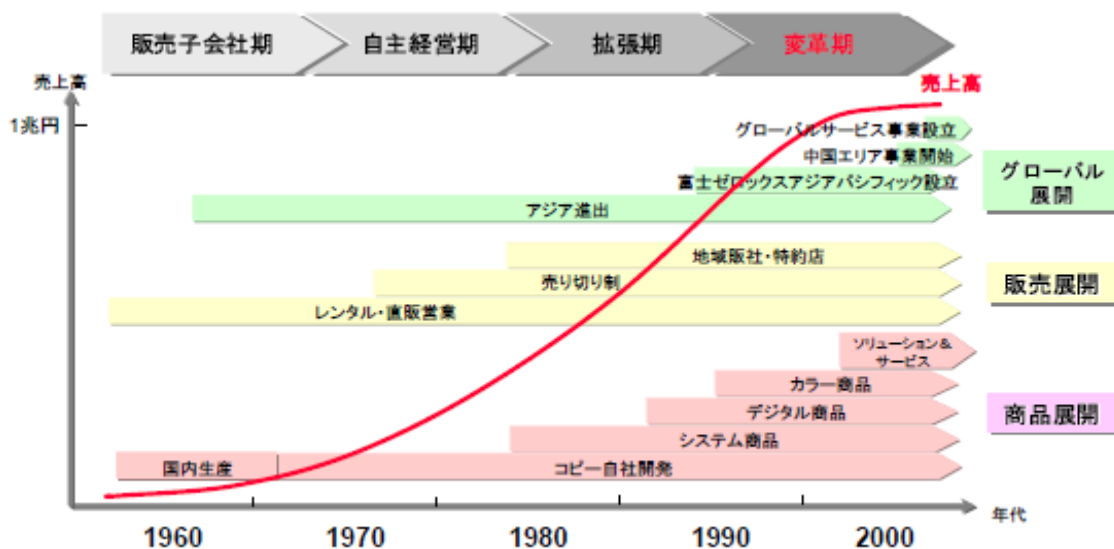
2004 年 9 月に Xerox 914 の 45 周年が祝われた。なお、Xerox 914 はアメリカの歴史の一部としてスミソニアン博物館に展示されている。

5.2 在日現法：富士ゼロックスの沿革

富士ゼロックスは Xerox の在日現法であるが、同社の株式のうち、75%は富士フィルムホールディングス株式会社が所有する事業会社となっている。ちなみに残り 25%についても、Xerox の保有ではなく、在英現法である Xerox Limited が保有している。

設立は 1962 年であり、当時の富士写真フィルム株式会社（以下、「富士フィルム」と呼ぶ）が、“Xerography”の技術を 1952 年に認識し、その獲得に向け Xerox にコンタクトしたことをきっかけとしている。当初、富士フィルムはライセンス供与を希望していたが、Xerox 側で米国以外の商圈を担当してた在英現法 Rank Xerox に、合弁会社の設立を強く希望されたため、資本金 2 億円の出資比率 50 : 50 で「富士ゼロックス株式会社」が設立された。以降の成長の度合いを概観すると以下の図表 19 のとおりである。

図表 19：富士ゼロックスの経営の軌跡



出所：富士ゼロックス提供資料（2007年）

各段階について詳述する。

当初、富士ゼロックスは純粋な販売会社として設立され、技術の取得と内部での蓄積をねらいとする富士フィルムの希望により、生産・製造機能については、複写機本体は富士フィルムの孫会社にあたる岩槻光機株式会社が、感光体のドラムと消耗品は富士フィルム

の小田原工場が担当することとなった。すなわち、在日現法単体としては生産・製造機能を持っていないものの、合弁会社の強みを生かして、国内に生産・製造機能を備えて設立されたことになる。その後、富士ゼロックスの成長により、1971年には富士フィルムの理解を得て、岩槻光機株式会社と小田原工場から感光体のドラムと消耗品生産の機能が移管されていた富士フィルム竹松工場は、富士ゼロックスへと正式に移管されることとなる。

1962年2月に設立された富士ゼロックスは、7月に最初の製品の”Xerox914”のレンタル販売を開始している。それにあわせ、翌63年の3月には”Xerox914”の本体が岩槻工場、4月には消耗品が小田原工場ですそれぞれ生産を開始している。この国産化における技術の移転については、一般的な技術移転論の考え方があてはまらず、日本側が能動的に親会社の技術の吸収に務めており、技術移転で主な役割を演じたのが親会社のXeroxやRank Xeroxの技術者ではないところに、富士ゼロックスの特徴を見いだせると示されている [吉原, 1992 P.63-65]。上記のようなXeroxと富士ゼロックスの関係は、現在まで一貫している。

1968年まではXeroxの基本特許に守られ、技術主導で市場を拡大していく。ちなみにこの時期にすでに、富士ゼロックスとして海外進出も果たしている。1965年にフィリピン、67年タイ、69年台湾、70年インドネシアにそれぞれ、合弁会社あるいは代理店を通じてビジネスを展開している。この背景に富士フィルムがすでに在外現法や海外事業所の設置を経験していたことは無関係ではなかったと思われる。

そして1968年には、最初の製品開発プロジェクトが内密に始動しており、卓上PPCとして米国で販売されていた”Xerox 813”を日本向けにさらに小型化するプロジェクトで、1971年には試作品が完成するとともにXeroxに対してデモンストレーションが実施されている。そして1973年に製品が上市されている。販売会社であったはずの富士ゼロックスには当初から開発機能を保持していたことがわかる。これは、当時の副社長で、事実上の最高経営責任者であった庄野伸雄の「『技術なくして企業の発展なし』の信念と、リーダーシップ」 [吉原, 1992 P.72] の表れといわれている。その信念は、1971年の2工場移管にも発揮されている。なお、富士ゼロックスが開発機能を保持せざるえなかった理由として、Xerox自身が”Xerography”の製品出荷から10年程度の経験しかなく、技術面での蓄積に関して十分でなかったために、自助努力が必要だったことがあげられる。また、基本特許が公開された以降に、米国において展開されたPPC分野での競合がほとんど日本企業であったことは、”Xerography”を除いたPPC関連技術では日本企業に優位性があることを

示しているとも考えられる。とくに生産技術に関しては、「米や英から学んだことはない」[吉原, 1992 P.45] という発言に代表される状況だったと考えられる。

「富士ゼロックス 2200」と名付けた新製品は、基本特許の公開で厳しさを増す競争市場に自社製品第1号として上市される。そして、改良版の「2202」は1978年に Rank Xerox に輸出されることになる。

また、1971年には2工場の移管に加えて、自社設立の海老名工場が操業を開始している。この頃に、開発から製造、販売までの一貫した体制が確立したといえよう。同時に、富士フィルムから工場を移管したことで、工場の人員にともなうソフト部分も移管されていることは重要である。その一部分である QC 活動が富士ゼロックスが Xerox 内でプレゼンスを高めたうえに 80 年代に Xerox を窮地から救うきっかけとなる「ニューゼロックス運動」と名づけられた TQC 活動の基盤となっている。先述したが、この TQC 活動に企業理念や行動指針を加えることで 1980 年に富士ゼロックスはデミング賞を受賞している。

いっぽう、自社開発はその後も強化され、1977 年に自社開発の高画質高速ファクシミリ「富士ゼロックス 210 テレコピア」を上市している。さらに、日本の競合他社にシェアを奪われ続けた普及機（小型機）PPC 市場向けに「富士ゼロックス 3500」を 1978 年に投入している。「3500」は、それまで富士ゼロックスでは取り組んでいない、全く新規の製品開発プロジェクトであり、同時に、当時副社長の小林陽太郎が Xerox の了解も取り付けた初めての正式な製品開発プロジェクトであった。なお、自社開発について「2200」の開発リーダーはリコーから、「3500」はキヤノンからの転職者であったことも成功の重要な要因であったと考えられる。先に指摘したとおり、PPC 開発にあたっては、日本が米国に対し、一定の優位性があるが、それは創業 10 年程度の富士ゼロックスに確立することは難しく、競合であり、日本の優位性を持つ会社のノウハウを身に着けた人材を確保出来ていたことは当時の富士ゼロックスにとって重要なことであったと考える。

その後、日本市場の好景気にも支えられ、富士ゼロックスは順調に成長していく。そのなかで、富士ゼロックスのグローバル化も進展し、Xerox の国際分業や国際調達の検討の風潮にもあわせ、1979 年にアメリカ駐在事務所、1980 年にはロンドン駐在事務所を設置している。また、国内の経営体制についても 1979 年から拡張を始めている。ひとつは、各地の地元資本との合併で販売各社の設立している。以後、販売会社は全国に展開されていく。さらに、PPC では重要な要素である紙について、紙業部を富士ゼロックスオフィスサプライ株式会社として子会社化している。また 1982 年には教育事業にも進出した。

創業 20 年を越え、「OIS メーカーへの脱皮」として、コンピュータシステムを含めたオフィス環境全般へのビジネス領域の拡大を宣言している。それとともに、社内の各部門に存在した研究部門をひとつの組織にまとめて総合研究所が設立されている。この時期に独立した研究所機能を設置した理由としては、ひとつには「OIS メーカー宣言」に伴ない業容が拡大するにつれて、必要な要素技術の範囲も広範になったこと、また、グローバルとの連携強化につれて、富士ゼロックスの技術的成長に対する Xerox からの期待が大きくなっていること、という内外からの要請があげられている。総合研究所は海老名事業所に設置され、1995 年に研究の独立性の強化を目指して中井事業所に移管された。なお、2009 年中には横浜市「みなとみらい 21」に開設予定の統合 R&D 拠点に移管される計画である。

また、「OIS メーカー宣言」にあわせた動きとしては、1984 年には富士ゼロックス情報システム株式会社を、1985 年には富士ゼロックスエンジニアリング株式会社、1988 年に、富士ゼロックスシステムサービス株式会社を設立している。

この頃から国際分業に従い、富士ゼロックスが Xerox への小型機供給基地となっている。また、同時に、アジア地域におけるリーダーシップも発揮し始め、1990 年には、Rank Xerox からアジア太平洋地域 4 カ国の経営権と所有権を取得し、翌年にアジア太平洋地域を統括する富士ゼロックスアジアパシフィック株式会社をシンガポールに設立している。また、同年に小型レーザープリンター事業に参入しているが、その際に、Xerox と合併し、かつ、米国拠点として、ゼロックスインターナショナル・パートナーズ(XIP) を設立している。さらには、「OIS メーカー宣言」において重要となるソフトウェアの研究所「FX PAL」をシリコンバレーに設立した。シリコンバレーは様々なソフトウェアベンダの活動・開発の中心地であるとともに、Xerox の新しい情報技術研究の中心を担っている PARC が近接していることを理由としている。

1999 年には、会長であった小林陽太郎が経済同友会代表幹事に就任している。在日現法で初めての経済 4 団体幹事就任となる。そして小林は任期満了後の 2003 年に経済同友会終身幹事となっている。これは富士ゼロックスが日本企業として高く評価されている証と言えよう。

2000 年に Xerox が経営危機に陥ると中国での事業権を Xerox から買収している。同時に、自社に対する出資比率について Xerox Limited. の持分を 25%に変更し、富士フィルムが 75%を保有する連結対象子会社となった。

2000 年以降ではパートナーシップや M&A も独自に展開しており、2000 年にはソニー・テクトロニクスから、2001 年には NEC、2002 年には富士通から、プリンター事業を買収あるいは譲渡している。2004 年には Dell と独自に技術パートナーシップを締結している。

5.3 富士ゼロックスの現在

5.3.1 富士ゼロックスの経営状態

2008年3月の富士ゼロックスの損益計算書によると、連結売上高1兆884億6,800万円、同当期純利益168億5,700万円となっている。これは単年度の業績悪化と思われ、2007年までは2004年から3期連続で経常利益では増収増益を続けていた。ただし、純利益では、2007年を除いて、2004年から減少傾向にある。データだけを見ると、株式の公開をしていないこともあり、純利益への考慮は少なく、売上高、すなわち、シェアを重視した経営がなされているように見受けられる。また、この売上高を Xerox に対比してみると 68.7% (1ドル=90円で換算) であり、OECD 加盟国の総 GDP に対する日本の GDP の割合である 10.9% よりはるかに高く。Xerox に対して富士ゼロックスは、相対的に高いシェアをもってビジネスを展開していると言える。なお、売上高の内訳は Office Segment Service 70.9% (オフィスプロダクト事業 54.0%、オフィスプリンター事業 16.9%)、Production 12.4%、Other Services 16.7% (グローバルサービス事業 7.9%、その他 8.8%) となっており、Xerox と比較すると、製品販売の Production の比率がほぼ半分となっており、ソリューション化、あるいは、サービス化が進んでいることが想定される。いっぽう、純利益で見ると、Xerox に対比すると 0.2% (1ドル=90円で換算) となる。売上高と勘案すると、富士ゼロックスのオペレーションコストは Xerox よりも極端に高い。これほどパフォーマンスに差が出ると、Xerox が富士ゼロックスの要望にかかわらず、基本的には現状維持を継続する戦略を取っていることにも妥当性があると言えよう。

また、連結での社員数は 40,646 名であり、単独でも 10,219 名となっている。この人数は Xerox の公表している従業員数と対比すると 71.2% であり、売上高での対比が 68.7% であることを勘案すると、生産性は Xerox よりも低い。純利益が 0.2% であることも勘案すると、ひとりあたりのコストは Xerox に比べると高いことが想定され、明らかに両社の経営方針が異なっていることがわかる。

財務的な数字から検討する範囲では、富士ゼロックスが経営において重視するポイントが Xerox とは大きく異なっており、かなり高い独立性をもって運営されていることが判る。

事業所数は、富士ゼロックス単体で 6、うち開発・製造拠点が 4、研究拠点が 1。子会社や関係会社では、国内事業所数は 44、うち開発・製造拠点が 3、販売拠点が 34。海外事業

所数は 23 (中国: 5、米国: 4、香港、シンガポール、タイ: 各 2、インドネシア、ベトナム、マレーシア、フィリピン、韓国、台湾、オーストラリア、ニュージーランド: 各 1)、うち研究拠点 1(米国 FXPAL)である。また、上記のほかに県別特約店と言われる企業が 11 社ある。地域別販売子会社と県別特約店で日本国内にて広域にサービスが提供出来る体制が十分に整備されている。また、事業所の機能として特筆すべきものは、研究・開発機能として中井事業所が総合研究所であることと、FXPAL がソフトウェア特化の基礎研究所であることである。また、ソフトウェアの開発中心拠点として KSP (かながわサイエンスパーク) 事業所がある。研究開発から海外でのオフショアを含めた生産・製造、海外をも含めた販売、販売後のリサイクル機能 (こちらもオフショアで設立) まで一貫してすべて機能を富士ゼロックスとして保持している。

現在、執行役員は 27 名で、全員が日本人で構成されている。また、取締役は 12 名で、うち外国人は 3 名。しかし、その外国人を含む 5 名は社外取締役であり、株主である Xerox の 3 名と富士フィルムの 2 名である。つまり、経営は日本人で執行されていると言える。

なお、現在の富士ゼロックスにおけるビジネスのほとんどは、Xerox が特許を公開している“Xerography”の技術を基礎としているものの、富士ゼロックスが自社で開発した製品で成立している²⁵。これは、日本における競合企業とほとんど同条件である。ではなぜ、富士ゼロックスは Xerox の在日現法であり続けるのか。ひとつには「ゼロックス」というブランドが PPC 市場でビジネスをしていくうえで、十分に有効であることが想定される。

「ゼロックス」の一員でなくなることはデメリットと言えよう。ふたつめに、マーケットの魅力がある。自社で海外展開をする場合には、マーケットの開拓は自社で実施する必要がある。その点について、GAME や GAM の例を挙げたが、自助努力をせずに米国およびヨーロッパ域内に製品が出荷できる、あるいは顧客とコンタクトできることは十分な理由となろう。また、最後に、PARC をはじめとする米国の先進技術開発や研究との密接さは捨てがたい魅力だと思われる。これも、自社で開拓するには相当な投資が必要になろう。

²⁵ 以前、一時的にはすべて富士ゼロックス開発製品であったが、2008 年 5 月から DocuShare の取り扱いを再開している。

5.3.2 富士ゼロックスと日本市場や外部ネットワークとの関係

創業以来、富士ゼロックスが注力していたのは External Embeddedness の開発であったといえよう。先述したとおり、創業時点から富士ゼロックスは Xerox からの支援を十分に受けられていない。これには、Xerox 自体が富士ゼロックス創業時点で”Xerography”での製品を上市してから3年目の、ほぼスタートアップに近い状態であったことに原因があると言える。その結果、人材育成においても富士ゼロックスの従業員が「獲得」することが中心で「学ぶ」という印象は受けない。これは技術はあるもののプロセスが未完成であることの表れであると思われる。その点を富士ゼロックスは、富士フィルムの研究所の成果や日本の競合からの転職者により解決している。この点は合併会社としての特徴と言えるかも知れない。そして当初から、Xerox に過度な期待をしない富士ゼロックスと海外事業のノウハウもプロセスもない Xerox が富士ゼロックスに日本での活動を全面的に委任する、という親子関係ではないパートナーシップに近い関係が構築され、現在に到るまで大きな変革もなく進んでいる、とも言える。あるいは、富士ゼロックスが上記の関係を崩さないだけの努力と成果を生み出し続けている、とも言えよう。そして「富士ゼロックスの奇跡」[吉原 1992]と言われるほどの成長を遂げ、結果論になるが、2000 年の Xerox の経営危機により富士ゼロックスが富士フィルムホールディングスの事業会社となったことは、1962 年の富士フィルム社長小林節太郎の念願かなって、Xerox の技術を富士フィルムが内部化できたとも言える。

上記の観点で富士ゼロックスのケースを検討すると、Xerox にとって富士ゼロックスの External Embeddedness は歓迎すべきものであって、制約とは成り得ない。さらにいうならば、富士ゼロックスの 25%株主である Xerox Limited.のさらに 100%株主である Xerox にとっては、富士ゼロックスはパートナーであり、配当を期待する投資としての価値か、あるいは、日本的に言うのであれば株式の持ち合いに近いものではないかとも思われる。過去の実績をふまえると、Xerox が富士ゼロックスを制御することでより良い結果を生む、という保障はほとんどない。さらに、富士ゼロックスは Xerox 製品をほとんど売ってない。

このように考えてくると「展開する拠点」としての富士ゼロックスの価値について検討することは本論文の主旨からは必然性は薄いと判断できるので、「獲得する拠点」としての価値についての検討に進む。

過去の Xerox の競合は、Canon、Ricoh、Minolta など日本企業が中心であったが、現在はむしろ HP や三星電子が参戦してきている。そのため、1980 年代の Kerns の時代には日本をベンチマークの対象として研究する価値はあったが、その価値は薄れつつある、と言えよう。ただし、このことは Xerox にとっての富士ゼロックスの価値に影響しない。

次の論点として「External Embeddedness が高まると、MNC への貢献を軽視するようになる」という指摘があるが、これは当初より「貢献を軽視」していると思われる。富士ゼロックスにとっての優先事項は当初より、日本企業として自走することにあった。

5.3.3 Xerox の内部ネットワークと富士ゼロックスの関係

前項での記載をふまえると Internal Embeddedness についても検討の価値が無いように思われるが、実はそうではない。前節で述べたとおり、富士ゼロックスには Xerox の在日現法であり続けることに一定の価値がある。それはひとつは Xerox のブランド価値であり、さらには米国とヨーロッパにおける Xerox の販売網であり、Xerox に蓄積されたノウハウと研究開発能力である。これを確保することが、自走していたとしても重要になってくる。それはすなわち、Xerox との Internal Embeddedness である。

まず、戦略面での Internal Embeddedness であるが、Xerox の戦略決定プロセスに富士ゼロックスが関与できている、とするエビデンスは確認できていない。ただし、小林が 1989 年から Xerox の社外取締役を勤めていた期間にあっては、たとえ Xerox が危機的な状況にあったにせよ、戦略策定のプロセスに関与しやすい環境にあったといえる。ただ、残念ながら、現在は、Xerox の Board メンバにも Officer の中にも富士ゼロックスの役員や従業員の名前はないため、現在の富士ゼロックスは、Xerox が戦略を策定するプロセスには参加できていないと考えられる。また、富士ゼロックスにおいては先述のとおり、Xerox への貢献に対する意識が低いと思われるため、Internal Embeddedness の重要性が認識されていないことも想定され、Xerox の戦略策定のプロセスへの関与に向けた行動も起きにくいと思われる。しかし、そうではないと考えられる。なぜならば、富士ゼロックスにとって上記した 3 つのメリットは、Xerox の戦略次第では覆る可能性がある。むしろ 100% 株式を保有する在日現法に対しては、戦略策定時にその存在が所与の条件となるが、25% しか所有していない場合には、極論すると、その株式を売却して、競合の企業に投資することもありえない話ではない。また、Xerox の販売網が利用できると示したが、裏返すなら、

利用しなければ米国とヨーロッパではビジネスが出来ない、という制約にもなっている。**Xerox**および**Xerox Limited.**のビジネスが富士ゼロックスの思惑と異なっていたとしても、これを代換することは出来ない。これはすべての在日現法に当てはまる話であるが、一般的には国境を越えないことが在日現法のビジネスにおける前提となり、富士ゼロックスのように、アジア地域の経営まで自力で獲得しないために問題になりにくいのだが、自走型の経営を行えるようになるに従って、この商圈の境界は制約条件となる。この場合、**Xerox**の戦略そのものが富士ゼロックスのアジア地域以外のビジネスを決定づける。国際調達や国際分業で、部品の供給と小型機の供給を **Xerox** 内で管轄しているのであれば、社内顧客ともいべき **Xerox** の戦略策定には一定の影響力を持つ努力をするべきであろう。なお、富士ゼロックスの社外取締役には、投資家の立場であろう **Xerox** と富士フィルムの取締役が就任している。この不均衡は、富士ゼロックスの場合には注目すべき点だと思われる。

次に、業務的な **Internal Embeddedness** については、先述のとおり富士ゼロックスでは企業として持ちうるフル機能が整備出来ているため、アジア地域でのバリューチェーンは途切れない。富士ゼロックスにおけるスマイルカーブ現象は、自身の内部の課題として、アジア各国との分業²⁶としては顕在化しているが、**Xerox** との関係においては生じていない。ただし、国際調達と国際分業があるために **Xerox** との **Internal Embeddedness** を無視して問題ない状況とは言えない。そのために定期的な会議体を持たれていると聞くが、そこにおいてきちんと価値を提示することが重要になるだろう。

また、現在はそれほど大きくはなっていないが、今後、ソリューションサービスの展開が主流になってくると、プロセスの標準化が議論の焦点となる。特に、**GAME** や **GAM** を提供しているので、サービスレベルをグローバルで一定以上に揃えるためにも、標準化は必須事項となるだろう。その場合、サービス事業での標準プロセスの変更は大きな投資を伴うため、その一時的な時間とコストの投資に対し富士ゼロックスは相応の負担を背負うことになる。しかも、この課題は富士ゼロックス内部に止まらず、おそらく販売子会社や

²⁶海老名事業所は、2005 年末まで富士ゼロックスの主力工場の 1 つだったが、2004 年 11 月から順次、生産拠点を中国に移したことで役目を終えていた。2008 年 1 月から富士ゼロックスは、海老名事業所に総額 100 億円を投じ、生産技術の開発拠点として再稼働させた（日経ビジネス 2009 年 06 月 01 日号 P.56-58）

特約店、下請けのビジネスパートナーに対しても影響が及び、標準変更に伴う再教育や投資を課すことにつながるため、慎重な対応が必要とされよう。

なお、経営が自走的、独立的であることから、業務のなかの事務的な手続きについては Internal Embeddedness への考慮をする必要はそれほど高くはない。

上記までの検討をふまえると、富士ゼロックス社内での英会話能力については、Xerox 対応としてはそれほど重要ではないが、アジア地域とのコミュニケーションを考えると、地域本社として、取り組んでいかなければならない課題となるに違いない。

最後に、組織能力開発に関する Internal Embeddedness について検討を行う。早い段階から富士ゼロックスでは、TQC に代表される「逆移転」[吉原 et al., 1994] が行われてきている。また、現在の富士ゼロックスのソリューションビジネスにおける先進性は Xerox の内部で有効に活用されるべきであろうから、先述したコミュニケーションにおける言語の差異への対策はやはり必要となろう。この領域に関しての Xerox の期待値は高い²⁷。

また、PARC をはじめとする研究開発機能との Internal Embeddedness は、年間の研究開発投資が Xerox と富士ゼロックスの合計で 15 億ドルとも言われ、売上高の 3 分の 2 は過去 2 年以内に投入した技術である、とされる現状において、PARC をはじめとする Xerox の研究開発機能と富士ゼロックスの研究開発機能の間での知識やノウハウ、技術の共有と移転は経営上の最重要課題とも言える。そして、アジア地域以外でも売りやすい／売れる製品を開発することができれば、国際分業と国際調達の中での富士ゼロックスの地位と立場を確固たるものにできるに違いない。

5.3.4 富士ゼロックスの進化と経営の価値観

富士ゼロックスは、1973 年には自主開発製品「富士ゼロックス 2200」を上市し、中央工場とも言える海老名事業所で生産しており、78 年には英国への輸出まで成し遂げた段階で、自走型の経営モデルを確立したと言えよう。これ以降の進化としては、人材を中心とするソフト面に注力するとともに、国際調達と国際分業により自社の戦略的重要性を確立することに注力している。

これは Birkinshaw の子会社進化論において語られる段階は、合併事業であったがゆえに創業 10 年程度で達成したうえで、顧客や市場から要請される変化に対応するために、

²⁷ 日経ビジネス 2008 年 07 月 21 日号 P.59

経営モデルを進化させていると言える。Xerox の技術はもちろんのこと、富士フィルムに蓄積された組織能力が富士ゼロックスに展開されることで、早期に自走型のモデルを立ち上げることを可能としている。とくに人材というソフト面では、副社長庄野の「信念」が開発部隊を早期に立ち上げる基盤を用意し、そこに競合で経験を積んだ優秀なリソースが投入されることで早期の自主開発は可能になっているし、富士フィルムでの生産技術力の高さとパートナーとのネットワークが、早期の国産化を可能としている。

いっぽう、Malnight の 4 つの進化プロセスで解釈してみると、合併事業であるとともに、Xerox の経験不足により、創業時から「参加」の段階に達しており、早期に「貢献」へと進んだ。その後の国際調達と国際分業の実施により「統合」されており、現在も小型 PPC については戦略拠点として存在し続けている。また、Delany の 8 段階の発展段階モデルでいうならば、Stage8 にまで到達している稀有な例、と考えられよう。そこで、基本的には”Strategic Independent” を獲得しており、Xerox の経営危機などの混乱に巻き込まれることもなく、現在に至っている。さらに独自のソリューションビジネスを、アジア地域で展開することにより、その戦略的重要性を高めようとしている。

上記のような発展段階にあり、Internal Embeddedness も決して高くないことから、Xerox との価値観のずれが富士ゼロックスの経営にどのくらいの影響があるのか不明であるが、確認は必要であろう。

まず、日本では IDV（個人主義）のスコアが低い。これは、富士ゼロックスが自走型の経営モデルを貫くにあたり、重要な要素となる。Xerox に対して富士ゼロックス従業員が「同じ集団」とは感じにくいため、国際調達と国際分業の先に直面するバリューチェーンの柔軟化が生じた場合には、IBM で見たような「占拠」とか「送り込む」などの表現で Xerox を評価するようになり、社内的には不信感が生じやすい状況になりがちであろう。ただし、だからこそ、自走型を貫ける経営環境整備が急務になる。

MAS（男性型）でも日本はスコアが高い。このことから想定される懸念事項としては、Xerox の立て直しを進めているのが、会長 Mulcahy、CEO Burns のふたりのコンビであることは富士ゼロックスに悪影響を与えることがある、という予測は経つ。ただし、実証の余地はない。UAI（不確実性の回避）も日本でのスコアが高い。ここでは Xerox の最近の不安定さは富士ゼロックスにとっては違和感や不信感を覚えるおそれがある。その際に、経営は自走型で執行されているのにブランドが統一されていることで、実際には起きない例えば人員整理のリスクなどを富士ゼロックス側で感じてしまうことはありうる。ただ、

従業員のほとんどが富士ゼロックスは Xerox が倒産しても自走可能なのだ、と理解できていればよく、大きな問題には鳴りにくいと考えられる。最後に、LTO（長期思考）では、ソリューションビジネスへの調整に向けていくつもの M&A や組織改革が実行されていることに対し、UAI 同様に、富士ゼロックスでは Xerox の戦略性の欠如、あるいは技術力の欠如と解釈されるおそれがある。しかし、Xerox は日本に影響があるほどの M&A を実施しているわけではないので、こちらも大きくは問題にならないだろう。それに、Xerox の企業風土は研究開発を起点としてビジネスを発想するモデルであり、既存の経営資源から事業活動を発想し、その蓄積プロセスを重視する傾向が強いために、技術開発主導によるイノベーションに依存した内部成長を好む日本企業ととても似ている。富士ゼロックスが自走型で経営出来ているのも、このあたりの企業文化が一因であると思われる。

6. 結 語

6.1 在日現法の進化

日本 IBM、日本 HP および富士ゼロックスの3つのケース分析を通じて、米系製造 MNC の在日現法を取り巻く環境の変化について記載する。

この3社は、米系製造 MNC の在日現法のうち、現在の時点で規模が大きいことを基準にして選択した上位3社である。その特徴として、まず、この3社の構成は、在日現法をもつ米系 MNC 製造業の上位5社とは一致していないし、規模や順位についても在日現法のそれとは異なっている。具体的には、在日現法をもつ米系 MNC 製造業で最も売上規模の大きい General Electric Co. は日本へのビジネス展開において複数の合弁会社を設立しており、「総覧」に登録されている企業だけでも12社が確認されている²⁸。そのために、在日現法の規模は大きくはない。第2位の HP、第3位の IBM では、それぞれの在日現法である日本 HP と日本 IBM が第3位と第2位の規模にはなっているものの、日本 IBM は日本 HP の売上高と従業員数の両方で2倍以上の規模になっている。いっぽう、在日現法として連結で圧倒的規模で存在する富士ゼロックスでは、その本社に該当する Xerox が2009年時点で Fortune 紙のランキングで147位であり、HP の9位、IBM の14位とは大きく差があるにもかかわらず、日本 IBM と同等の売上規模であり、従業員数では日本 IBM の3倍、日本 HP の7倍にもなっている。

この違いの多くは1990年代までの各社の戦略とそれに応じた行動が反映されている。基本的には各社ともに、本社の製品力を背景として成功してきており、そこに1990年代前半までの日本市場の成長をレバーとして、その規模を拡大してきた。そこには MNC として、閉鎖的と言われているが成長率が著しい日本市場において、シェア拡大を最優先の戦略課題として挑戦してきた歴史であったといえよう。その時期までにより深く External Embeddedness を確立した会社がより大きくなってきた、以下に歴史的な流れを概観する。

1950年代までに存在していたのは日本 IBM だけであるが、その頃はまだ日本は戦後であり、企業の購買力も弱く、進駐軍と朝鮮戦争の前線にいる米軍が主要な顧客であった。

²⁸ General Electric Co. の在日現法は2009年以降統合される予定である。

その後、日本企業が成長するとともに、IBM の主力商品がコンピュータに切り替わることで、日本市場へと展開をしていく。その 1960 年代に Xerox と HP も日本に進出してくる。この際の進出のモデルがその後の成長の違いに出ている。

1960 年代の IBM と Xerox は代替えのない製品を保持しており、その証拠として両者とも米国で独占禁止法で訴えられているのだが、日本のみならず世界中の市場で、圧倒的な競争力を持っており、一時的とはいえ両社とも市場を 90% 占拠するほどの製品力があつた。それゆえに製品を望むニーズが日本市場にも強く存在していた。それに対し、HP の場合は、特定のマーケットでは先進性を含めて高く評価されているものの、IBM や Xerox ほどの圧倒的な製品競争力はなかったといえる。ここから素直に導かれる結論としては、日本 HP は製品競争力がないから、いかに日本で売るかを検討して External Embeddedness を高めるはずで、製品に圧倒的な競争力があるならば External Embeddedness を高める必要がない、となるだろう。しかし現実とは逆になっている。なぜならば、圧倒的な製品競争力で独占しているマーケットには、日本企業による競合が登場してくるのである。この点で日本 IBM および富士ゼロックスと日本 HP の戦略が逆転するポイントになっている。

日本 IBM は、通産省の支援を受けた国策として取り組んでくる「プラグ互換機ベンダ」の日本電気や富士通、日立製作所の挑戦を受けなければならなかった。そして、いわゆる外資系企業の代表とされて、日本での商慣習に溶け込み、偏見を排除する必要があつた。そのため、競合する日本企業が育ち始めた 1970 年代から 1980 年代にかけて、それまでの製品競争力で勝ち抜けた時代のリソースを最大限活用して、強力に「日本化路線」[椎名, 1992 P.107] を推進することになる。また、そのリソースについては、圧倒的な製品競争力ゆえに、製品の日本向けカスタマイズに対して本社の協力が得られなかったことで、やむなく向上させるしかなかった自らの開発力も含まれている。その余裕も製品に圧倒的な競争力があつたればこそである。

いっぽうの富士ゼロックスは、合併企業であつたため、IBM ほど逆風にはあつていないものの、製品の圧倒的な競争力ゆえに本社の支援を得られないことは同様で、自らの開発力を高めていく。そんな時に「1970 年代の初めから、日本企業は複写機に照準を合わせたのだ（…中略…）日本企業に狙われた業界というのは全滅するまで終わることのない戦争に巻き込まれたも同然なのだ」[Kerns, 1992=1993 P.88] という Xerox CEO の言葉どおり、PPC 業界は日本企業との激しい競争に突入する。本籍国においてさえ、Xerox が「戦争」とまで表現する日本企業との激しい競合状態にあるなかで、日本企業のお膝元である日本

市場で戦わざるえない富士ゼロックスは、Xerox の真似をする、あるいは Xerox の動きを待つ、ということもできず、さらに、先述のとおりに製品の圧倒的な競争力に依存できた豊かな時代に形成した開発リソースが社内に存在していたことから、日本独自の路線へと進んでいくことになる。

こうして両社は、60 年代から 70 年代に築きあげた基盤を使って、80 年代から 90 年代に日本化路線を進めることで External Embeddedness を高めて、ともに 1 兆円企業となるのである。

いっぽうの日本 HP は大きく違う歴史を辿る。まず、日本 HP がしたことは、合併会社として、いわばアメリカ化することであった。自分たちが出来ないことが出来る企業から学ぼうとしたのである。同じ合併会社でも富士ゼロックスが「開発力ではともかく、生産技術力では負けない」[吉原,1998 P.43]と感じ、「御社の開発製品に頼ることはできません」[吉原,1998 P.119]とまで Xerox から独立しようとした姿勢とは大きく異なる。日本 HP は当初より HP に近づこうとし、HP を理解しようとしているのに対し、日本 IBM では IBM の方針が「現地法人は 100%子会社、現地法人のトップは現地人」という在外現法施策であったために当初より独立独歩路線であるし、富士ゼロックスでは当初より“Xerography”以外には期待がなかった。さらに HP の場合は IBM の在外現法施策の対極ともいえる“HP Way”が哲学として存在したことも挙げられる。M&A により経営基盤を強化してきた HP では“HP Way”による求心力を経営の根幹に置いていた。その点は、製品の競争力で圧倒して求心力を維持する IBM とは大きく異なる。Xerox は当初は製品であったが、競争力が弱まってからは強い求心力を持っていないように見える。その違いが MNC としての 3 社の 1990 年代以降の差となって出てきているように思われる。

また、この時代に日本 IBM や富士ゼロックスが成長できた背景としては、特に 1980 年代における、日本あるいは日本企業のプレゼンスが大きく関わってくるであろう。特に、両社は米国市場で日本企業による攻撃を強く受けている。そして 3 社とも共通しているが、日本企業の TQC を在日現法経由で学んでいくことになる。リソースを確保した 2 社は、そのプレゼンスと担当市場の成長性を背景に、独立的な方向で進んでいくのである。この頃には日本 HP でさえ、日本での独自のビジネスを展開している。

1980 年代までには 3 社とも開発・製造・販売を一貫して実施し、戦略的に行動する独立企業体へと進化を遂げている。さらに日本 IBM と富士ゼロックスは基礎研究にまで手を伸ばすに至っている。

6.2 在日現法に期待される役割と機能の変化

1990年代を越えて、経営環境が急変する。その影響は本社側と在日現法の双方に影響を与え、その変化に応じて在日現法3社は別々のを選択している。

まず日本IBMであるが、本社IBMが凋落して、大掛かりな変革を開始する。ほぼ業態転換に近い。そしてそれと併せて、IBMはグローバル統合企業となるべく在外現法管理のモデルを転換する。その影響を受け、日本IBMもグローバル統合に参画することとなる。

また、日本HPは、いままでの路線を踏襲し、Internal Embeddednessを維持しながら行動するが、HPが大規模な合併により求心力を強化するとともに、合併による重複排除に便乗した業務のグローバル統合化を強力に推進することで、HPの内部ネットワークへとより深く埋め込まれていく。

いっぽう富士ゼロックスは、Xeroxが凋落していくに従い、よりいっそうの独立方向に進んでいく。アジア全域と中国の事業権を獲得するとともに、Xerox救済策として、自らの株式を合併のもう一方の株主である富士フィルムに買い取ってもらうことになる。これで富士フィルムホールディングの一部として、Xeroxとは対等に近いパートナーシップへと到達している。

ここでまず重要なのは日本の位置づけの変化である。1960年代から70年代あたりまでは、日本のコストが安かったため生産拠点としての価値を持っていた。それは競合企業としての日本企業が米国市場でダンピングと言われた価格で製品を提供できた源泉でもある。1980年代はその日本企業の生産技術力がコストと最もバランスした時期と言える。円高で輸出に苦しむなか、TQCを推し進めることで高品質が価格を上回る価値を認められていた。そしてそのTQCは在外現法を通じて“輸出”された。しかし、90年代に入ると、品質でカバーしきれないコストになるとともに、移行経済とアジア地域の成長に押され、日本もスマイルカーブ現象に直面する。日本企業でさえ生産工場を国内からアジアへと移転しているなか、MNCの在日現法が国内生産を維持出来る道理はない。そして生産拠点を失う。この段階で、在日現法としては生産能力を喪失するのが一般的である。なぜなら在日現法には、本来は、日本以外の海外で事業が出来ないという制約があるはずなのである。そこを富士ゼロックスは乗り越えて海外進出を果たしている。この行動にXeroxが手を打っていないことに疑問は残るが、事実として富士ゼロックスは早々に海外進出している。なお、

アジアの事業権を買取ったのは 1990 年であるが、海外進出を開始したのは 1965 年からである。また、中国の事業権を Xerox から買収したのは 2000 年であるが、1995 年にはすでに中国の深圳に工場を建設している。推測になるが、Xerox の MNC としての海外事業観がその程度のものであったか、あるいは、それだけ求心力を失っていたのか、であろう。いずれにしても「富士ゼロックスの奇跡」[吉原 1992] の一つの要因には Xerox のこのような価値観ないしは経営姿勢が反映されていると思われる。

さて、すっかり在日現法ではなくなっている富士ゼロックスはさておき、日本 IBM と日本 HP については、2000 年以降はかなり厳しい時期となっているように見受けられる。グローバル統合が進んでいくなかで、1980 年代のような日本市場への成長期待や、本社を追い詰めるほどに競合となる日本企業の登場も期待出来ない状況下で、富士ゼロックスのように独立路線に転換するにもすでに生産能力を奪われている両社にとって、今後、規模を維持しながら成長を続けるには、MNC ネットワークにおける中核性を確保することに注力するべきであろう。

日本 HP のところで述べたが、Compaq 合併時に生じなかった混乱が、EDS 合併時には生じている。Compaq 合併は日本においても対等合併であったが、EDS は 5 倍以上規模が違う吸収合併である。さらに、合併は一度経験しているはずなのに、二度目のほうが手際が悪い。この違いについて、Internal Embeddedness の、とくに戦略的 Internal Embeddedness の低さを原因と考えている。2002 年時は寺澤や馬場が本社の Vice President として、戦略策定プロセスに関与していたが、2008 年は戦略策定プロセスに関与出来ていたエビデンスはない。今後、グローバル統合が進み、MNC の内部ネットワークにも取り込まれていく両社にとって、Internal Embeddedness は重要な要素になると想定出来る。

業務的にも、バリューチェーンはバリューネットワーク化し、柔軟に分断可能になっている。HP が指標のひとつとして公表している「グローバル共通化比率」が最たる例だが、今後は業務上の Internal Embeddedness も展開されてくるであろう。日本 IBM においてはサービスの標準について統合化・共通化の動きが見られていることを示した。

そして、組織能力開発においては、いままでの製品中心の知識だけではなく、サービスを提供するうえで必要となる多様な能力を Internal Embeddedness の多様性のなかで獲得し、移転していくことが重要にあらう。現在は、両社とも十分に活かせておらず、日本 IBM の研究所では、その存在意義からも深い Internal Embeddedness が実現されていると想定

されるが、それ以外の部分については、**External Embeddedness** から開発される組織能力が強いように見受けられる。

ただし、**External Embeddedness** を軽視して良いというわけではもちろんない。現在の日本 IBM の業績が横ばいで、日本 HP の業績が低迷していることの決定的な差は **External Embeddedness** の深さであろうと思われる。

また、**Internal Embeddedness** が強くなるに従い、これまではコンフリクトをそれなりに回避しやすかった、双方の価値観の相違が、課題になってくると思われる。ひとつには言語の違いの問題がある。言語の違いが不信感や不公平感につながるものが社会心理学的には示されているので、一定の考慮は必要となろう。特に、過去には **External Embeddedness** を高めることに注力していた傾向が強い在日現法において、特定業務、あるいは、特定のレベル以上の従業員以外は、日本企業の従業員以上に英会話能力が不必要、という側面がある。日本企業のように定期ローテーションも少なく、公募制を取り入れている在日現法では、希望しない従業員はより英会話に触れづらい。その状況で、業務が統合され、次々と英語化が進んでいくことは社員のモチベーションを下げる。そのうえバリューチェーンの分断により、機能が削られて、コスト管理の統合化により柔軟性が無くなっているなかで、業績だけを伸ばせといわれているように感じられる従業員にとっては、まさに 占領と感じられるに違いない。それは IDV の数値が低い日本人にとっては普通の感情と思うが、おそらく本社には理解されない感情である。外国籍の執行役員が増えることなどと同時に生じているので、かなりネガティブに感じるに違いない。

上記のような課題をクリアし、この転換期を乗り切っていくために、在日現法におけるリーダーシップが重要になろう。振り返ると、**External Embeddedness** を高めていくなかで、富士ゼロックスも日本 IBM も強力なリーダーシップでそれを推進し、その結果として独立的な経営を勝ち得ている。背景が異なるので同じことをしても結果は異なってくるだろうが、この転換期にふさわしいリーダーシップを持って、**External Network** と **Internal Network** の双方に **Embedded** された存在となった現在の在日現法に見合ったイニシアティブを実現していくことが望まれる。

さもなくば、グローバル M&A で日本企業の競合他社に吸収されるか、一部の機能喪失状態のまま、富士ゼロックスのように緩やかな連帯へと切り離されるか、どちらにせよ、厳しい選択肢を選ぶことになるだろう。

6.3 インプリケーション

6.3.1 実務家へのインプリケーション

規模の大きな在日現法3社の歴史を振り返りながら、在日現法に期待されている機能や役割の変化を見てきた。ここから2つのことを述べておきたいと思う。

まず、日本企業に対しては、日本 IBM や日本 HP に起きている事態から、IBM や HP はグローバル統合を推進し、製品や部品のモジュール化のみならず、組織までもモジュール化して、メタナショナル、あるいは、トランスナショナルと呼ばれる無国籍な企業体へと進化しようとしている。全体最適が優先されるため、明らかに部分最適は排除している。

ただ、現在のところ、在日現法側が消化不良気味であるため、日本国内ではむしろ弱体化のように見られがちだが、機能し始めたときには、部分最適の積み上げでは追いつかないものになる可能性がある。

IBM と HP の2社に起きていることは、コンピュータ・IT 系だからではない。The Procter & Gamble Company もすでに”One Asia”構想のもと、日本の機能縮小を図っている。これは撤退ではなく、特化である。また、製品開発においても The Procter & Gamble Company では Research & Development に代えて Connect & Development²⁹を標榜しており、社外をも含めたネットワークの力で、スピードの向上を図っている。同様に、いままでは複数の合弁企業を設立して日本進出を果たしていた General Electric Co. も合弁を次々に解消し、在日現法を一本化する方向性を打ち出している。

これらの動きで目指されているのは明らかに、緻密な戦略性を持って確固たる方向性に進む経営ではなくスピード重視で、ある程度はトライ&エラーを覚悟のうえ、変化し続けることを前提とするように切り替えている。米系製造 MNC は、過去の成功を捨てても、この方向に切り替わろうとしている。

同時に、日本企業が果たして同じことを真似して実施出来るとは思えない。それは在日現法において生じている混乱を見れば判る。長期志向の傾向が強い日本人には馴染みにくいシステムであろうと思われる。そのため、上記のようなスピード化に対向する経営モデルの開発とそれに応じた在外現法管理のモデルが期待される。

²⁹ <https://www.pgconnectdevelop.com/pg-connection-portal/ctx/noauth/PortalHome.do>

加えて、日本企業のグローバルマーケットにおける存在感が、在日現法の価値を決めている側面は否めない。日本企業として在日現法を育てる、という観点もあっても良いのかも知れない。そこで在日現法がネットワーク中核性を持つことで、日本企業とパートナーリングがスムーズに進むことで、今までにない価値が生まれることもある。

次に在日現法に対しては、今後もしばらくは、不安定で落ち着かない状況が続くことが想定される。これは日本の景気が回復したところで、きっと過去のように安定することにはない。組織を安定させないことが現在の米系 MNC の選択となっており、常に様々な仕掛けをしながらダイナミックに動くことが想定される。その動きを先見するためにも、戦略策定プロセスへの関与度合いを高め、不安定ながらも未来を洞察しやすくすることで、価値向上に向けた戦略行動も取りやすくなるだろう。ただし、ヒラメ型になり追従することは異なる。あくまで在日現法としての主導権は維持しておかなければならない。そのためにも引き続き、**External Embeddedness**を深めることは必要なことであろう。しかし、現在の在日現法では、過去に日本 IBM や富士ゼロックスが実現してきたような方法で **External Embeddedness**を深めることは困難であろうと思われる。なぜならば、グローバル統合化が進むなかで、制御が強化されるとともに、**External Embeddedness**の深さはバーゲニングパワーの源泉になることはすでに自明のこととされている。すなわち、規模を拡大したり、機能を追加することに価値を置いた **External Embeddedness**ではなく、ネットワーク的に検討する必要がある。それは例えば The Procter & Gamble Company の Connect & Development 戦略などが参考になるのではなかろうか。

組織の各単位をネットワークのノードとして捉え直すと、本社と子会社という親子関係では見出せない施策が見えてくる。富士ゼロックスの海外進出など、在日現法としての制約を簡単に乗り越えていくことは、実はそんなに難しいことでは無いのかもしれない。固定的な概念を離れて、緩やかな連帯を目指すことで見出せる価値があると思いたい。

6.3.2 研究者へのインプリケーション

既存の海外子会社進化論では捉えきれない状況が、米系製造 MNC の在日現法に起きていることを確認してきた。ケースとして取り上げた 3 つの企業どれにおいても、日本で一定以上の規模でビジネスを成功させており、独立的に事業を展開出来るだけの能力を獲得していたにもかかわらず、その能力を捨てて新しい段階に挑もうとしている。このことは、親子

関係ではなく、全体最適に対して動かざるえない動機が在日現法にもあり、その結果としての選択であろうことは、日本 IBM のケースから読み取れる。ケースで少し触れたが、独立性が最も低いと見える日本 HP では、未だにアッセンブルの工程は日本に残している。これは、輸送のコストを勘案すると、完成品を輸送するよりも部品を輸送した方が早くて安い、という計算による。これを使って「Made In Tokyo」と銘打ってマーケティング的に製品の信頼性をアピールしている。

このような現象を読み解くと、海外子会社の類型論や進化論で議論されてきた、各在外現法が機能を拡張し、自走式になることが価値ではなくっており、MNC ネットワーク上の資源を有効に使って、どのようにビジネスを組み立てているか、という観点からの分析が必要となろう。在外現法は進化・停滞・後退という線的なものではなく、多面的に変化していることを把握する必要がある。

これは在外現法に限ったことではない。モジュール化された市場において、OEM や ODM を積極的に請けることで体力をつけ、その後、自社製品で挑む企業も出てきている。様々な局面でネットワーク化とモジュール化は、既存のモデルでは捉えきれない動き方をしている。その先に見いだせるのは、トランスナショナルやメタナショナルといった無国籍化なのか、それとも無国籍化に見せかけた、アメリカのヘゲモニー強化による単国籍化なのか、筆者は当初は単国籍化と捉えていたが、ケースを分析するなかで、必ずしもそれだけでもない、と感じるに至っている。

また、本論の中で、言語の差異について触れている。筆者が浅学なためか、この差異による経営への影響を論じた日本語の文献は見出せなかった。しかし、今後のネットワーク的連帯へと MNC が変化していくなかでは、在日現法においては特に重要になるだろう。この差異が、External Network と Internal Network の結節点にある在日現法においては、意外と Key になる Capability であるように思われる。

6.4 残された課題

本論文では、現在進行形で米系製造 MNC の在日現法において生じている現象を、その経緯を中心に記述し、分析を行った。そこでは、在日現法の成功に向けて、過去から指摘されているとおり **External Embeddedness** が重要なファクタであることは確認されたが、同時に、MNC 自身がネットワーク的に行動するように変化していることから、組織論ではなく、同様の **Embeddedness** の概念で捉え直し、ふたつのネットワークの結節点にある在日現法が選択した行動について記載しようと務めたものである。

その結果として、戦略的な **Internal Embeddedness** の重要性について確認できたものと思っている。ただし、あくまでグローバル M&A という極端な場面でのみの確認であり、それ以外の戦略的行動において、どの程度、戦略策定プロセスに関与するべきか、という点については、確認出来ていない。

あわせて、定性的な情報が中心となってしまう、定量的な調査・分析が不十分となっていることは、我ながら物足りなさを感じるところである。特に、親子関係がネットワークパートナーとなるにあたり、配当を含めた資本政策についてはデータ入手がほとんど不可能であったため実施出来ていないが、本来は企業の戦略的行動を検討するには、資金の流れを押さえることはやはり重要であるとおもう。その点は、本論文では検討されていない。

また、現在進行形で進んでいる現象で、まだまだ過渡期にある状態だと認識している。そのために、モデル化するためには、ケースが少なすぎるので、もう少しケースを追加し、ネットワークの結節点での行動という捉え方の意義について考える必要があろう。

その他に、富士ゼロックスのケースを取り上げるなかで、今回は在日現法における戦略的行動を主体として検討しているため、肯定的に評価しているが、MNC 全体という観点で、肯定的に捉えるべきかどうかについては、十分に検討出来ていない。あくまで雑感になってしまうが、あまりにも離れすぎているように感じられてならない。ネットワーク的には、内外の境界が溶解するはずなので、このようなスタイルもあり得る選択肢ではあるが、その場合には、再度、MNC とは何かを問い直す必要が出てくるであろう。この辺りについても全く言及出来ていない。

最後に、製造 MNC の変化を追いながら、製造業のサービス化による影響についても、言及が十分に出来ていない。3つのケースすべてでサービス化が課題となっているし、IBM

にいたっては、ソリューションプロバイダ化を明確に打ち出している。すなわち、今回の変化は、モジュール化とネットワーク化に起因するもの、という前提で分析を行っているが、製造業のサービス化に拠るものではない、と言い切れるだけの分析が出来ていない。このあたりについては、サービス業 MNC の在日現法における機能や役割の変化を同様のフレームで分析し、比較していく必要があるだろう。

謝辞

本論文の過程で、様々な方々の貴重なご指摘やご指導を賜りながら、自分なりに必死にやってきたつもりであるが、振り返ると、やはり準備不足の観は否めない。得に文献渉猟に血道を上げすぎ、かなり瞑想してしまったことが悔やまれる。折角のご指導やご意見を十分に反映できていないように思われることが心残りである。

そんな私を叱咤激励し、なんとかここまで導いていただいた、主査の太田正孝教授。ゼミも遅刻勝ちながらも暖かく見守っていただき、大学理事という経営者の立場からの様々な示唆に富むお話は大変興味深く拝聴いたしました。また、他学の教授でありながら、自分のわがままから副査をお願いすることとなった日本大学商学部 高井透教授。特に何度も勉強会にもお誘いいただきながら、日常に忙殺され、参加出来ていないことは、まことに申し訳なく思っております。最後に、唐突に副査をお願いすることになったにも関わらず、その後、ご報告にも伺えず失礼をし続けてしまった杉浦正和教授。先生の実務経験からのご意見を反映しなかったのですが、お話しすら伺いにいく余裕なく、申し訳ありません。

そして太田ゼミの皆様。皆様の、追い詰められてもなんだか余裕を感じる空気に、何故か何度も救われた気持ちになりました。今後も宜しくお付き合いください。

その他ここには書き切れないが、数多くの人々と機関に感謝している。この場をお借りして、全ての方々にお礼を申し上げたい。とくに自分のわがままで、迷惑を掛けることがあった会社の上下左右の皆様にも、読まれることはないと思うが、感謝の意を表しておく。ここで得た何者かを、きちんと返せることを信じていきたい。

最後に、通常でも足りない家庭向きの時間を、さらに自分のためだけに消費することについて、文句は言われたが反対はせず、暖かく見守ってくれた家族に、感謝している。

参考文献

- Anderson, K (2009) “Ethnographic Research: A Key to Strategy” *Harvard Business Review*, 87 (3) 2009 :87
- Andersson, U. and Forsgren, M. (1996). ‘Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation’. *International Business Review*, 5, 487–508.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002). ‘The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation’. *Strategic Management Journal*, 23, 979–96.
- Andersson, U., Björkman, I. and Forsgren, M. (2005). ‘Managing subsidiary knowledge creation: the effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness’. *International Business Review*, 14, 521–38.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2007). ‘Balancing subsidiary influence in the federative MNC: a business network view’. *Journal of International Business Studies*, 38, 802–18.
- 青木昌彦、安藤晴彦編著『モジュール化』東洋経済新報社
- Asakawa, K (2001)“Organizational tension in international R&D management: the case of Japanese firm”. *Research Policy* 30(5) 2001: 735-757.
- 浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社
- 浅川和宏(2006)「メタナショナル経営論における論点と今後の研究方向性」『組織科学』Vol.40 No.1 2006: 13-25.
- Barabasi, A.L.(2002) Linked: The New Science Of Networks Science Of Networks, Basic Books; 青木薫訳『ネットワーク思考』NHK 出版, 2002
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1986) ”Tap your subsidiaries for global reach”. *Harvard Business Review*, 64 (6) :87-94.
- . (1987) “Managing across Borders: New Strategic Requirement” *MIT Sloan Management Review* Summer 1987, 7-17

- . (1987) “Managing across Borders: New Organizational Responses” *MIT Sloan Management Review* Fall 1987 P.43-52
- . (1989). *Managing Across Borders: The Translational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Berger, S(2005) *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy*, Broadway Business; 楡井浩一訳『MIT チームの調査研究によるグローバル企業の成功戦略』草思社,2006
- Birkinshaw, J. (1996). ‘How multinational subsidiary mandates are gained and lost’. *Journal of International Business Studies*, 27, 467–95.
- . (1998). ‘Foreign-owned Subsidiaries and Regional Development: The Case of Sweden’ in Birkinshaw, J. and Hood, N eds. *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Palgrave Macmillan,
- . (1997). ‘Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiative’. *Strategic Management Journal*, 18, 207–29.
- . (2000). *Entrepreneurship in the Global Firm*. London: Sage.
- Birkinshaw, J. and Fry, N. (1998). ‘Subsidiary initiatives to develop new markets’. *Sloan Management Review*, 39, 51–61.
- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998). ‘Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies’. *Academy of Management Review*, 23, 773–795.
- . (2000). ‘Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters’. *Journal of International Business Studies*, 31, 141–54.
- Birkinshaw, J. and Morrison, A. (1995). ‘Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations’. *Journal of International Business Studies*, 26, 729–54.
- Birkinshaw, J., Holm, U. and Thilenius, P. (2000). ‘Consequences of perception gaps in the headquarterssubsidiary relationship’. *International Business Review*, 9, 321–44.
- Birkinshaw, J., Hood, N. and Young, S. (2005). ‘Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance’. *International Business Review*, 14, 227–48.

- Bouquet, C. and Birkinshaw, J. (2008). 'Weight versus voice: how foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters'. *Academy of Management Journal*, 51, 577–601.
- 中條修治(2006)「日本の企業組織－日本型経営のゆくえ」鈴木秀一編『企業組織とグローバル化』2006, 世界思想社 124-143
- Garcia-Pont, C., Canales, J. I. and Noboa, F. (2009) Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component. *Journal of Management Studies* 46:2 March 2009 182-214
- Delapierre, M and Michalet, C.(1976) *Les implantations etrangeres en France : strategies et structures.*; 野口祐監訳『多国籍企業の子会社』(慶應通信,1980)
- Delany, E. (2000) "Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking". *Long Range Planning* 33 (2000) 220-244
- Doz, Y, J. Santos and P. Williamson (2001) *From Global to Metanational*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dunning J. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Unwin.
- .(1992) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley,.
- Forsgren, M., Holm, U. and Johanson, J. (2005). *Managing the Embedded Multinational*. Northampton, MA:Edward Elgar.
- 江戸雄介(1991)『日本 IBM における失敗の研究』エール出版社。
- 榎本悟(2002)「海外子会社の企業者活動：インタビュー調査に基づいて」『広島大学マネジメント研究』第2巻 1-8
- .(2004)『海外子会社研究序説』御茶の水書房
- 富士ゼロックス社史編集委員会編(1983)『富士ゼロックス 20年の歩み』富士ゼロックス。
- Gereffi.G. (2005). "The global economy: organization, governance, and development." In Neil Smelser and Richard Swedberg eds., *Handbook of Economic Sociology*, 2nd ed. Princeton University Press and Russell Sage Foundation.160-182
- Geppert, M., Williams, K. and Matten, D. (2003). 'The social construction of contextual rationalities in MNCs: an Anglo-German comparison of subsidiary choice'. *Journal of Management Studies*, 40, 617–41.
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy* Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Ghoshal, S. and Bartlett, C. (1990). 'The multinational corporation as an interorganizational network'. *Academy of Management Review*, 15, 603–625.
- Granovetter, M. (1985). 'Economic action and social structure. The problem of embeddedness'. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000). 'Strategic networks'. *Strategic Management Journal*, 21, 203–15.
- Håkansson, H. and Snehota, I. (1989). 'No business is an island: the network concept of business strategy'. *Scandinavian Journal of Management*, 5, 187–200.
- 浜上敏康(1997)『富士ゼロックス躍進の秘密 比類なき営業力』実業之日本社
- 長谷川礼(2009)『多国籍企業における在日子会社の役割と進化』大東文化大学経営研究所
- 長谷川信次(1998)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館
- Hedlund, G. and Rolander, D., "Action in Heterachies: New Approaches to Managing the MNC," in C.A. Bartlett, Y. Doz and G. Hedland, eds *Managing the Global Firm*, (Routledge, Chapman and Hall, Inc., 1990), 15-46.
- Hymer.S. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: The MIT Press, 1960; 宮崎義一訳『多国籍企業論』（岩波書店, 1979)
- 今井賢一・金子郁容(1988)『ネットワーク組織論』岩波書店
- 今田高俊編(2000)『リアリティの捉え方』有斐閣アルマ
- 石山順也(1989)『富士ゼロックス変身への躍動』日本能率協会。
- ISS コンサルティング編(2006)『外資系トップの仕事力』ダイヤモンド社
- .. (2008)『外資系トップの仕事力Ⅱ』ダイヤモンド社
- 伊丹敬之(2001)『創造的論文の書き方』有斐閣
- Jones. G. (2005). *Multinationals And Global Capitalism: From The Nineteenth To The Twenty First Century*. Oxford Univ Press; 安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義』有斐閣, 2007。
- .. (2006) "The Rise of Corporate Nationality". *Harvard Business Review*, 84 (10) 2006 :87-94; ハーバードビジネスレビュー編集部訳「『単国籍化』する多国籍企業」『ハーバードビジネスレビュー』第 34 巻第 11 号 144-146
- 海道ノブチカ・風間信隆編著(2009)『コーポレート・ガバナンスと経営学』ミネルヴァ書房
- 片山修(1989)『日本 IBM 華麗な挑戦』角川書店。

- Kearns, D.T. and Nadler, D.A. (1992) *Prophets In The Dark*; 小林陽太郎監訳『ゼロックスの反撃』
(ダイヤモンド社、1993)
- 経済界「ポケット社史」編集委員会(1992)『富士ゼロックス』経済界。
- 菊澤研宗(2004)『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐閣
- 岸永三(1989)『検証 外資系企業 日本における成功戦略』日本能率協会
- 北城恪太郎・大歳卓麻編著(2006)『IBM お客様の成功に全力を尽くす経営』ダイヤモンド社
- Kuemmerle, W. (1999) "The Driver of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation," *Journal of International Business Studies*, Vol.30, 1-24
- 栗田昭平(1984)『IBM の対日戦略』日本経済新聞社
- 桑原哲也(1990)『企業国際化の史的分析』森山書店
- Mahnke, V., Venzin, M. and Zahra, S. A. (2007). 'Governing entrepreneurial opportunity recognition in MNEs: aligning interests and cognition under uncertainty'. *Journal of Management Studies*, 44, 1278–98.
- Malnight, Thomas W. (1995). "Globalization of an ethnocentric firm: an evolutionary perspective". *Strategic Management Journal*, 16, 119-141.
- 校條浩・本荘修二(1996)『日本的経営を忘れた日本企業へ—9万人のベンチャー企業。ヒューレット・パッカーカード』ダイヤモンド社
- Meyer, K. E. (2006). 'Global focusing: from domestic conglomerates to global specialists'. *Journal of Management Studies*, 43, 1109–44.
- Meyer, K. E. and Lieb-Dóczy, E. (2003). 'Post-acquisition restructuring as evolutionary process'. *Journal of Management Studies*, 40, 459–82.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 皆川昇(2002)『社員を活かす会社 IBMにおける経験的人事管理論』星雲社
- 峰如之介(2008)『ヒューレット・パッカーカードのグローバル戦略と日本市場 健全な合理主義が会社を救う』日経 BP 社
- Monteiro, L. F., Arvidsson, N. and Birkinshaw, J. (2008). 'Knowledge flows within multinational corporations: explaining subsidiary isolation and its performance implications'. *Organization Science*, 19, 90–107.

- Morgan, G. and Whitley, R. (2003). 'Introduction to special issue on the changing multinational firm'. *Journal of Management Studies*, 40, 609–16.
- 百嶋徹(2007)「スマイルカーブ現象の検証と立地競争力の国際比較」『ニッセイ基礎研 所報』Vol.46 78-127
- Morrison , A.J., Ricks, D. and Roth ,K. (1991) “Globalization Versus Regionalization: Which Way for the Multinational? “.in Root, F and Visudtibhan,K. eds. *International strategic management: challenges and opportunities* 87-98
- Mudambi, R. and Navarra, P. (2004). 'Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs'. *Journal of International Business Studies*, 35, 385-406.
- 日本ヒューレット・パッカート株式会社分社記念行事担当チーム編(1999)『Building a bridge across the Pacific 日本ヒューレット・パッカート 1963-1999』日本ヒューレット・パッカート株式会社。
- 日本経営史研究所編(1988)『日本 IBM50 年史』日本 IBM。
- Nohria, N. and Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 沼上幹(2000)『行為の経営学』白桃書房
- 岡崎世雄・小長谷和高(2009)「水品浩一創業期 日本アイ・ビー・エム（株）社長」『城西国際大学紀要』第 17 卷 第 5 号 15-28
- Packard , D (1995)*The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*, HarperCollins ; 伊豆原弓訳『HP ウェイ』日経 BP 出版センター, 1995
- Palmisano, S. J. (2006) “The Globally Integrated Enterprise” *foreign affairs* Volume 85 No.3, P.127-136
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L. (1981). 'An approach to strategic control in MNCs'. *MIT Sloan Management Review*, 22, 5–13.
- Rowley, T., Behrens, D. and Krackhardt, D. (2000). 'Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries'. *Strategic Management Journal*, 21, 369–86.
- Rugman, A. and Verbeke, A. (2001). 'Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises'. *Strategic Management Journal*, 22, 237–50.
- 佐藤俊樹(2008)『意味とシステムへルーマンをめぐる理論社会学的探求』勁草書房

- Sobel, R. (1982) *I.B.M.*. Times Books; 青木栄一訳『IBM—情報巨人の素顔』ダイヤモンド社, 1982
- 関下稔(2002)『現代多国籍企業のグローバル構造』文真堂。
- 千秋敏(1991)『転機 日本IBMの挑戦』ダイヤモンド社。
- 清水龍螢(1994)『ソファで読む経営哲学』慶應通信
- 下田博次(1994)『王者IBMリストラへの挑戦』PHP研究所
- 椎名武雄(2001)『外資と生きる：IBM との半世紀』日本経済新聞社。
- Stopford, J. M., Strange, S. and Henley, J.S. (1991) *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*, Cambridge University Press; 江夏健一監訳『ライバル国家、ライバル企業—世界市場競争の新展開』文真堂, 1996
- Subramaniam, M. and Watson, S. (2006). 'How interdependence affects subsidiary performance'. *Journal of Business Research*, 59, 916–24.
- 相山泰生(2009)『グローバル戦略の進化』有斐閣
- 諏訪部光彦(1995)『IBM を憂える』近代文芸社
- Taggart, J. H. (1998). 'Strategy Shifts In Mnc Subsidiaries.' *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 663–681
- . (1999). 'Subsidiary strategy: concepts, empirical evidence, and policy implications'. *International Business Review*, 8, 121–4.
- Taggart, J. H. and Hood, N. (1999). 'Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries'. *European Management Journal*, 17, 226–36.
- 高田哲夫(2006)『ザ・ドキュメントカンパニーの新たな挑戦』日経 BP 企画
- 竹中誉(1999)『日本 IBM・ICBM からの見事な軌跡』経済界。
- 寺本義也(2005)『コンテキスト転換のマネジメント』白桃書房
- Uzzi, B. (1996). 'The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect'. *American Sociological Review*, 61, 674–98.
- Vernon R.(1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle". *The Quarterly Journal of Economics* The MIT Press Vol. 80, No. 2 . 190-207.
- . (1971) *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*. New York: Basic Books,; 霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開——追いつめられる国家主権』（ダイヤモンド社, 1973 年）

- von Hippel, E.(1994) “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation”. *MANAGEMENT SCIENCE*/VOI, 40, No, 4, 429-439
- Vora. Dand Kostova. T. (2007) “A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise”. *Journal of Organizational Behavior* . 28, 327–350
- Westney, E. (1993). ‘Institutionalization theory and the multinational corporation’. In Ghoshal, S. and Westney, E. (Eds), *Organization Theory and the Multinational Corporation*. London: Macmillan, 53–76.
- 山倉健嗣(2007)『新しい戦略マネジメント』同文館出版
- 吉原英樹・和田充夫・石田英夫・古川公成・高木晴夫・鈴木貞彦(1990)『グローバル企業の日本戦略』講談社
- 吉原英樹(1992)「外資系企業の経営の特徴」『国民経済雑誌』第166巻6号17-32
- . (1992) 『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社、1992。
- 吉原英樹編著(1994)『外資系企業』同文館
- 吉沢正広(2008) 『国際ビジネス論』唯学書房